

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Marketingová strategie firmy BEL Sýry Česko a.s. se
zaměřením na značku Veselá kráva**

Bc. Ondřej Novák

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ondřej Novák

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie firmy BEL sýry Česko a.s. se zaměřením na značku Veselá kráva

Název anglicky

Marketing Strategy of Company BEL sýry Česko a.s focused on the "Veselá kráva" Brand

Cíle práce

Návrh doporučení a možných změn v marketingové strategii pro firmu Bel Sýry Česko a.s. se zaměřením na značku Veselá kráva.

Metodika

Teoretická část se zaměřuje na oblast marketingu a marketingové komunikace a vychází z aktuálních vědeckých a odborných přístupů z těchto oblastí. Empirická část vychází z přístupů definovaných v teoretické části a mj. obsahuje také analýzu a zhodnocení současné marketingové strategie firmy a návrhy možných doporučení a změn v marketingové strategii vybrané firmy se zaměřením na značku Veselá kráva.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, potravinářství, BEL sýry, Veselá kráva

Doporučené zdroje informací

Černíková, R.: Ohrožení ze strany nově vstupujících firem v odvětví mlékárenského průmyslu v ČR. In: Firma a konkurenční prostředí. Brno: PEF MZLU v Brně, 2003. ISBN 80- 7157-695-6
KOTLER, P. – KELLER, K L. – JUPPA, T. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: VictoriaPublishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
Wuebben Jon. *Future Marketing: Winning in the Prosumer Age*. Content Launch Press, 2017. ISBN 0692775064

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie firmy BEL Sýry Česko a.s. se zaměřením na značku Veselá kráva" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.03.2021 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování této diplomové práce poskytoval. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům firmy Bel Sýry Česko a.s. za ochotu a poskytnutí potřebných informací pro napsání této práce.

Marketingová strategie firmy BEL Sýry Česko a.s. se zaměřením na značku Veselá kráva

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce s názvem „Marketingová strategie firmy BEL sýry Česko a.s. se zaměřením na značku Veselá kráva“ je sestavení návrhu vhodné marketingové strategie. V teoretické části jsou na základě odborné literatury přiblíženy klíčové pojmy, které s tématem práce přímo souvisí. Jsou to pojmy jako marketing, marketingový mix, komunikační mix, vnitřní marketingové prostředí, vnější marketingové prostředí apod. Empirická část obsahuje několik kapitol, které vycházejí z teoretické části. Nejprve je představena sledovaná firma, dále se práce věnuje různým vlivům, které na firmu mohou působit, hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě provedených analýz a zvážení možných dopadů je vytvořen návrh a doporučení efektivní marketingové strategie se zaměřením na Veselou krávu.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, komunikační mix, Bel Sýry, Veselá kráva

Marketing strategy of the Company BEL Sýry Česko a.s. focused on the „Veselá kráva“ brand

Abstract

The subject of this diploma thesis entitled "Marketing Strategy of the Company BEL sýry Česko a.s. focused on The Veselá kráva brand" is to compile a proposal for a suitable marketing strategy. In the theoretical part, based on the literature, key concepts that are directly related to the topic of the work are approached. These are concepts such as marketing, marketing mix, communication mix, internal marketing environment, external marketing environment, etc. The empirical part contains several chapters, which are based on the theoretical part. First, the monitored company is introduced, then the thesis deals with various influences that may affect the company, evaluation of strengths and weaknesses, opportunities and threats. Based on the performed analyses and consideration of possible impacts, a proposal and recommendation of an effective marketing strategy for the brand The Laughing Cow is created.

Keywords: marketing, marketing strategy, communication mix, Bel Sýry, Veselá kráva (The Laughing cow)

Obsah

1 ÚVOD.....	9
2 CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
2.1 Cíl práce.....	10
2.2. Metodika.....	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1 Marketing.....	11
3.1.1 Definice marketingu.....	11
3.1.2 Měření výkonnosti.....	13
3.2 Vnější marketingové prostředí.....	17
3.2.1 Makroprostředí.....	19
3.2.2 Mikroprostředí.....	26
3.2.3 Strategická analýza.....	33
3.2.5 EFE matice.....	37
3.3 Vnitřní marketingové prostředí.....	39
3.3.1 Marketingový mix.....	39
3.3.2 IFE matice.....	47
4 EMPIRICKÁ ČÁST.....	48
4.1. Představení firmy.....	48
4.1.1 Základní informace.....	48
4.1.2 Výsledky dosavadního podnikání.....	50
4.2 Vnější marketingové prostředí.....	52
4.2.1 Makroprostředí.....	52
4.2.2 Mikroprostředí.....	58
4.2.3 EFE matice.....	69
4.3 Vnitřní marketingové prostředí.....	71
4.3.1 Marketingový mix.....	71
4.3.2 IFE matice.....	80
4.4 Výhled na příští období.....	82
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	84
5.1. Návrh marketingové strategie.....	84
5.1.1 Zvažované strategie.....	84

5.1.2 Ekonomické důsledky zvolené strategie.....	85
5.1.3 Strategické cíle.....	86
5.1.4 Zvolená strategie.....	87
6 ZÁVĚR.....	90
7 Použité zdroje informací.....	92

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1– Základní schéma rozvahy	15
Tabulka 2- výkaz zisku a ztrát ve výroční zprávě České spořitelny za rok 2014.....	16
Tabulka 3 – Příklad EFE matice	38
Tabulka 4 – Marketingový mix z pohledu výrobce (4P) a spotřebitele (4C)	41
Tabulka 5 – Příklad IFE matice	47
Tabulka 6 - Míra zadluženosti	51
Tabulka 7 - Atraktivita trhu	58
Tabulka 8 - Analýza konkurenceschopnosti	62
Tabulka 9 - Analýza zdrojů a kompetencí	65
Tabulka 10 - Analýza konkurence v odvětví	68
Tabulka 11 - EFE matice - Příležitosti.....	70
Tabulka 12 - EFE matice – hrozby	70
Tabulka 13 - IFE matice	81
Tabulka 14 - Pro forma – Výkaz zisků a ztrát 2020 – 2024	82
Tabulka 15 - Pro forma - Rozvaha 2020 - 2024	83
Tabulka 16 - Vývoj rentability.....	83
Obrázek 1– Stěžejní marketingové koncepce	13
Obrázek 2 – Marketingové prostředí	19
Obrázek 3 – Šest stěžejních sil makroprostředí	20
Obrázek 4 – Optimální postup analýzy jednotlivých prvků prostředí	23
Obrázek 5 – PEST (STEP) analýza vlivu prostředí	24
Obrázek 6 – Hlavní činitelé v mikroprostředí firmy.....	26
Obrázek 7 – Vnitřní prostředí firmy	27
Obrázek 8 – Zákazníci	28
Obrázek 9 – Typy veřejnosti.....	29
Obrázek 10 – Porterův model pěti sil	31
Obrázek 11 – Strategická analýza.....	34
Obrázek 12 – Podnikatelské okolí společnosti	35
Obrázek 13 – Kroky analýzy okolí	36
Obrázek 14 – Marketingový mix 4P.....	40
Obrázek 15 – Komunikační mix	45
Obrázek 16 - Odběratelé firmy BEL Sýry Česko a.s. (2020)	61
Obrázek 17 - Fáze životního cyklu značek firmy	73

Obrázek 18 - Lokalizace výroby produktových řad BEL Sýry pro Českou republiku.....	75
Obrázek 19 - Příklad in-store komunikace	79
Obrázek 20 - Příklad komunikace zdravého složení výrobku	87
Obrázek 21 - Vizuál brandingů na prodejně i s maskotem.....	89
Obrázek 22 - Timing marketingové kampaně	90
Graf 1 - Výsledek hospodaření po zdanění – firma BEL Sýry Česko a.s.....	50
Graf 2 - Vývoj rentability firmy BEL Sýry Česko a.s.	51
Graf 3 - Vývoj cen syrového kravského mléka od výrobců	54
Graf 4 - Spotřeba sýrů na osobu (kg/rok)	55
Graf 5 - Tržní podíl 4 největších výrobců sýrů v ČR	63
Graf 6 - Analýza zájmových skupin	64
Graf 7 - Podíl jednotlivých značek na obratu firmy BEL Sýry Česko a.s.	76

1 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá vybranou firmou Bel Sýry Česko a.s. se zaměřením na konkrétní značku Veselá kráva. Společnost je jedním z předních dodavatelů sýrů nejen v České republice, ale na celém světě. Na tuzemském trhu působí ve 3 hlavních kategoriích – tavené sýry, čerstvé sýry, tvrdé sýry a jednou vedlejší a tu tvoří sýrové „snacky“.

Práce se soustředí mimo jiné na odhadnutí potencionálních vlivů na firmu, hospodaření firmy, zkoumá marketingový mix i komunikační mix a následně vše vyhodnocuje.

Hlavním cílem práce je navrhnout vhodnou marketingovou strategii, kterou by firma mohla v budoucnosti využít, a která bude ještě více efektivní než ta současná. Výsledkem je nejen odhad hospodaření firmy v příštích obdobích, ale také silná, 360° marketingová podpora napříč klíčovými kanály, které jsou vhodné pro rychloobrátkovou značku.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

V této kapitole jsou nastíněny cíle práce a metodika, která slouží právě k dosažení stanovených cílů.

2.1 Cíl práce

Hlavní cíl práce je navrhnout doporučení a možné změny v marketingové strategii firmy BEL Sýry Česko a.s. s bližším zaměřením na konkrétní značku Veselá kráva.

2.2. Metodika

Práce je složena ze dvou částí - teoretické a empirické. Teoretická část se zaměřuje na oblast marketingu a marketingové komunikace. Je zpracována na základě aktuálních vědeckých a odborných přístupů z těchto oblastí a jsou zde více přiblíženy klíčové pojmy pro další kapitoly této práce.

Základem pro empirickou část jsou právě přístupy definované v kapitole teoretická východiska. Mimo jiné obsahuje také analýzu a zhodnocení současné marketingové strategie firmy. V závěrečné části se pak práce věnuje zvážení různých marketingových strategií vhodných pro sledovanou firmu s bližším zaměřením na značku Veselá kráva.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole jsou vysvětleny pojmy, které se týkají tématu práce. Je soustředěna převážně na marketing, vnější a vnitřní prostředí, marketingový mix, marketingová komunikace a základní ukazatele rentability.

3.1 Marketing

Kapitola marketing se zaměřuje na obecnou definici a kritéria hodnocení ekonomické efektivity.

3.1.1 Definice marketingu

Pod tímto pojmem si většinou lidé představují pouze prodej a reklamu. Není se přitom čemu divit, neboť doslova denně jsou bombardováni televizní reklamou, novinovými inzeráty, letáky či internetovými prezentacemi (Kotler a Keller, 2013). Reklama už dnes představuje zcela neoddelitelnou součást moderního života západní společnosti, přičemž vzhledem k tomu, že se naše západní civilizace řídí zákony trhu, jedná se o jeden z vůbec nejvýraznějších projevů tohoto civilizačního typu, je jeho atributem, příznakem i symptomem. (Křížek a Crha, 2012)

Ovšem i když není třeba polemizovat nad důležitostí reklamy či prodeje, ve skutečnosti se jedná pouze o dvě z možných marketingových funkcí. (Kotler a Keller, 2013)

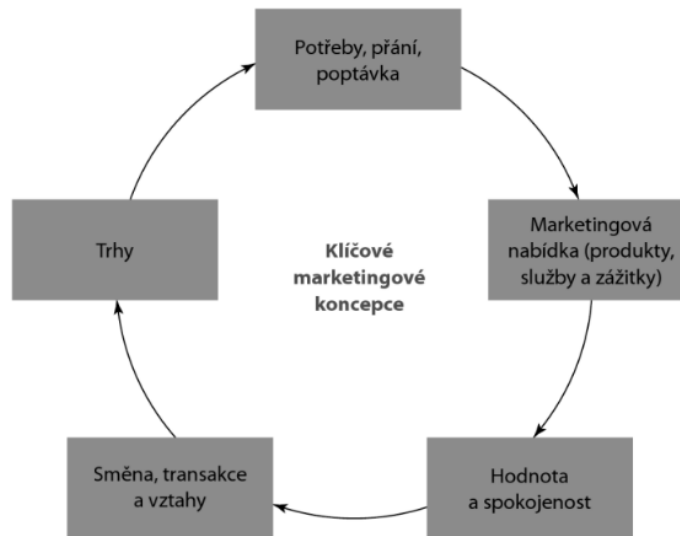
Marketing, jak je chápán v současnosti, totiž nelze pojímat v jeho starém významu. V rámci něj je totiž chápán jako „schopnost přesvědčit a prodat“. V novém významu se však jedná o „uspokojování potřeb zákazníka“. K samotnému prodeji může dojít až ve chvíli, kdy byl daný produkt vyroben. Marketing ovšem začíná již dlouho předtím, než má určitá firma tento produkt k prodeji. Zjednodušeně je možné říci, že jde o domácí úkol, jehož vypracování mají na starost manažeři, aby tak mohli zjistit, jaké jsou potřeby, čímž bylo možné zjistit rozsah a intenzitu a aby bylo možné rozhodnout, jestli v daném případě existuje nějaká příležitost zisku nebo nikoliv. Marketing posléze pokračuje po naprosto celou dobu životnosti produktu. Jeho smyslem je přilákat nové zákazníky, ale zároveň i udržet ty současné, a to například tím, že je průběžně upravován vzhledem či výkonem produktu, jakož i tím, že se marketéři snaží učit z výsledků samotného prodeje a usilují o to, aby úspěch zopakovali. (Kotler, 2007)

Obečně je možné říci, že marketing se zaobírá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Jedna z jeho nejkratších, ale zároveň i velice výstižných definic je následující: „*Naplňovat potřeby se ziskem.*“ V tomto kontextu je možno uvést následující příklad. Když společnost eBay pochopila, že lidé si nedokáží sami nalézt produkty, které nejvíce chtějí, vytvořila internetové aukční středisko. Anebo lze zmínit švédskou společnost IKEA, která si uvědomila, že lidé hledají především nábytek za výrazně nižší ceny, tudíž přišla s konceptem, kdy si její zákazníci nábytek sami smontují. Obě tyto společnosti tudíž projevily marketingové schopnosti. Podařilo se jim proměnit soukromou či společenskou potřebu ve výnosné podnikatelské možnosti. (Kotler a Keller, 2007, s. 43)

Johnová (2008, s. 16) vysvětluje, že v roce 1985 Americká marketingová společnost vymezila marketing následovně: „*Jedná se o proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, jenž cílí k realizaci vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.*“

Různé přístupy expertů k filosofii marketingu nicméně představují různé definice. Může být samozřejmě vymezen mnoha způsoby, které zdůrazňují různá stanoviska. Levitt (1986) shledává úlohu marketingu takto: Poctivě a solidně pojatý marketing se snaží vytvořit hodnotné, uspokojivé zboží a služby, které zákazníci budou kupovat. Právě toto vymezení je užitečné zdůrazněním potřeb a přání zákazníků, jakožto klíčového zájmu marketingu. Když dojde k jejich rozpoznání, musí být splněny zbožím a službami takovým způsobem, aby mohl být spokojen nejenom zákazník, ale samozřejmě i dodavatel. Jiní odborníci jsou však zase toho názoru, že marketingu bude fungovat jedině v případě, že bude pevně zakotven v celé kultuře organizace. (Horner a Swarbrooke, 2003)

Obrázek 1– Stěžejní marketingové koncepce



Zdroj: Kotler, 2007.

Každý zná tzv. žhavé výrobky. Například když společnost Sony poprvé přišla se svým PlayStationem, anebo když Nokia poprvé uvedla módní mobilní telefony, či když Body Shop přišel s kosmetickými produkty, které nejsou testované na zvířatech. Ve všech těchto případech byli výrobci doslova zavaleni objednávkami. Jednalo se o ty „správné“ výrobky, které nabízely nové výhody a těmi se od těch ostatních odlišovaly. Výborně to vystihl jeden ze zakladatelů moderního managementu Peter Drucker. Ten prohlásil, že smyslem marketingu je učinit akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a porozumět zákazníkovi natolik důkladně, aby mu produkt přesně odpovídal a prodával se tak vlastně sám. Jestliže marketér korektně identifikuje potřeby zákazníka, jestliže vytvoří produkty, které budou nabízet vysokou hodnotu a účelně je bude propagovat a distribuovat, pak se budou prodávat velice snadno. Znamená to spíše, že jsou součástí širšího marketingového mixu, neboli systému nástrojů, které společně pracují na ovlivnění trhu. (Kotler, 2007)

3.1.2 Měření výkonnosti

Marketingová a obchodní strategie představují základní strategie, které ovlivňují tvorbu veškerých ostatních strategií a plánů. Výrazně se podílejí na naplňování cílů firmy. Na

marketingovou strategii pak navazuje strategie finanční. Ta je tvořena finanční politikou, finančním plánem (rozvaha, výsledovka a výkaz cash flow) a rozpočtem. (Jakubíková, 2013)

Kotler s Kellerem (2013) vysvětlují, že studium výkazů představuje základ pro pochopení stavu obchodní společnosti a pochopení jejího vývoje. Dvěma klíčovými výkazy jsou přitom rozvaha a výsledovka. Rozvaha bude zachycovat aktiva, pasiva, jako i čisté jmění společnosti v konkrétním okamžiku. Poněkud významnější však bude zejména výsledovka, nazývána také jako výkaz zisků a ztrát, která bude zachycovat tržby společnosti, náklady prodaného zboží a další náklady za konkrétní časové období. Na základě porovnání výsledovek z různých časových období lze rozpoznat pozitivní nebo negativní trendy a dle toho dále jednat.

Rozvaha

Písemný přehled o majetku firmy a jejích zdrojích ke konkrétnímu datu je označován jako rozvaha podniku. Zpravidla je sestavován ve tvaru bilance T, jejíž levá, majetková strana se označuje jako „aktiva“, přičemž pravá, kapitálová strana neboli zdrojová strana se označuje jako „pasiva“. Druhou formou rozvahy je vertikální forma. Zde jsou jednotlivé položky uspořádány do sloupce. Nejdříve jde o aktiva, posléze o pasiva. Je potřeba, aby konstrukce rozvahy byla taková, aby přehledně ukazovala, co firma vlastní. Jinak řečeno, aby byla zřejmá struktura majetku firmy, z jakých zdrojů svůj majetek pořídila, tzn. strukturu kapitálu, jaká je její finanční situace, stupeň zadlužení a likvidity. (Synek, 2007)

Pokud jsou porovnány dvě rozvahy za dva po sobě jdoucí roky, resp. období, pak je možné zjistit, jak se finanční situace vyvíjí. Díky tomu lze následně učinit nutná dlouhodobá a krátkodobá opatření pro účelný rozvoj firmy. (synek, 2007)

Základní schéma rozvahy je uvedeno níže (viz tabulka č. 1). V závorkách jsou dosavadní české ekvivalenty):

Tabulka 1– Základní schéma rozvahy

Aktiva	Struktura rozvahy		Pasiva
hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	dlouhodobý majetek (stálá aktiva)	všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena	vlastní kapitál
	– dlouhodobý nehmotný majetek		– základní kapitál
	– dlouhodobý hmotný majetek		– fondy
	– dlouhodobý finanční majetek		– nerozdělený zisk minulých let
	oběžná aktiva		– výsledek hospodaření běžného roku (+,-);
	– zásoby		cizí zdroje
	– pohledávky		– dlouhodobé závazky a úvěry
	– investice (krátkodobý fin. majetek)		– krátkodobé závazky a úvěry
	– peníze		

Zdroj: Synek, 2007.

Výkaz zisku a ztráty (výsledovka)

Přehled o výnosech, nákladech, jakož i výsledku hospodaření v peněžních jednotkách poskytuje tzv. výkaz zisku a ztráty. Hodnotové veličiny se v tomto účetním výkazu zaznamenávají v kumulaci od začátku období, přičemž uváděny jsou za běžné (současné) i minulé období. Struktura výsledovky je obligatorní. Lze ji sestavit v druhovém či účelovém členění. (Šiman a Petera, 2010)

- **výsledovka s druhovým členěním** – bude poměřovat náklady vynaložené v konkrétním období s výnosy z prodaných výkonů. Jde tudíž o výsledovku, která je koncipována na bázi celkových nákladů vynaložených v období. (Šoljaková a Fíbrová, 2010)
- **výsledovka s účelovým členěním** – bude poměřovat náklady a výnosy z prodeje v momentě prodeje výkonů. Jde tudíž o výsledovku, která je koncipována na bázi nákladů, prodaných výkonů. (Šoljaková a Fíbrová, 2010)

Výsledovka je tudíž finančním přehledem tvorby a užití zisku společnosti za konkrétní období. Je přehledem výnosů a nákladů, které jsou strukturovány na provozní, finanční a mimořádnou činnost. Rozdíl mezi výnosy a náklady je označován jako hospodářský výsledek. Může být záporný či kladný. (Finance v praxi, 2019)

Výnosy > náklady → HS > 0 → zisk

Výnosy < náklady → HS < 0 → ztráta

Pro lepší představu je možné uvést také příklad. V tabulce přiložené níže (viz tabulka č. 2) je uveden výkaz zisku a ztrát ve výroční zprávě České spořitelny za rok 2014:

Tabulka 2- výkaz zisku a ztrát ve výroční zprávě České spořitelny za rok 2014

Výkaz zisku a ztráty			
mil. Kč	Bod	2014	2013 (přepočteno)
Čistý úrokový výnos	1	26 673	27 252
Čistý výnos z poplatků a provizí	2	11 306	11 294
Výnosy z dividend	3	50	52
Čistý zisk z obchodních operací a aktiv oceňovaných reálnou hodnotou	4	2 287	2 183
Výnosy z pronájmu investic do nemovitostí a ostatní operativní pronájem	5	823	828
Náklady na zaměstnance	6	-8 632	-9 013
Ostatní správní náklady	6	-7 331	-7 446
Odpisy majetku	6	-2 271	-2 284
Čistý zisk nebo (-) ztráta z finančních aktiv a závazků nevykázaných v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	7	146	213
Čistá ztráta ze znehodnocení finančních aktiv nevykázaných v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty	8	-3 728	-3 638
Ostatní provozní výsledek	9	-603	40
Zisk z pokračujících činností před zdaněním		18 720	19 481
Daň z příjmů	10	-3 650	-3 904
Zisk z pokračujících činností po zdanění		15 070	15 577
Zisk nebo (-) ztráta běžného roku po zdanění		15 070	15 577
Zisk nebo (-) ztráta náležející nekontrolním podílům		-1	-11
Zisk nebo (-) ztráta náležející vlastníkům mateřské společnosti		15 071	15 588

Zdroj: Kracík, 2016.

Šiman a Petera (2010) vysvětlují, že struktura výsledovky, která je sestavená v druhovém členění a účetní výkazy „Rozvaha“ a „Výkaz o peněžních tocích“ tvoří stěžejní firemní účetní výkaznictví. Smyslem výsledovky je přitom poskytnout údaje o výkonnosti firmy za vytyčené období, zjistit, které hospodářské transakce zvýšily či naopak snížily objem vlastního kapitálu firmy. Pro účelné finanční řízení je minimálním obdobím sestavení výsledovky období měsíční, a to přibližně pěti pracovních dní po jeho skončení.

Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Základem pro rozhodnutí, jestli přijmout určitý projekt a uskutečnit jej, nebo který z navrhovaných projektů je nejvhodnější pro uskutečnění, je propočtení určitých kritérií

(ukazatelů) ekonomické efektivity. Ta obvykle měří výnosnost, resp. návratnost zdrojů, které byly vynaloženy na uskutečnění projektu. (Fotr a Souček, 2005)

- rentabilita kapitálu,
- doba úhrady nebo doba návratnosti,
- kritéria, která jsou založená na diskontování zahrnující čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento.

Prostřednictvím ukazatelů rentability lze měřit výnosnost kapitálu, který je užít k financování projektu tak, že poměří zisk projektu k vloženým prostředkům. V praxi je ovšem možné se setkat s větším množstvím ukazatelů rentability kapitálu, přičemž mezi nejběžněji používanými patří tyto uvedené: (Kislingerová, 2010)

- **rentabilita vlastního kapitálu** – první uváděný ukazatel rentability vlastního kapitálu je stanovován jako poměr zisku po zdanění (případně před ním) k vlastnímu kapitálu, který byl vložen do projektu, tudíž vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které investor užil pro financování daného projektu.
- **rentabilita celkového kapitálu, respektive rentabilita aktiv** – vyjadřuje celkové zhodnocení veškerých zdrojů, které byly použité k financování daného projektu, tzn. cizího i vlastního kapitálu. Tato rentabilita je vyjadřována jako zlomek, přičemž ve jmenovateli je celkový kapitál vložený do projektu a v čitateli buď součet hrubého zisku a úroků, anebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků.
- **rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu** – odlišuje se od výše popisovaného tím, že ve jmenovateli bude pouze dlouhodobě investovaný kapitál, to znamená celkový kapitál, který byl použit k financování daného projektu snížená o krátkodobé cizí zdroje.
- **účetní rentabilita projektu** – jistý nedostatek popisovaných ukazatelů vlastního a celkového kapitálu, který tkví ve skutečnosti, že se určují pro jednotlivé roky života daného projektu, respektive pro konkrétní vybraný rok, se snaží eliminovat ještě další ukazatel rentability, a tím je účetní rentabilita projektu (investic).

3.2 Vnější marketingové prostředí

Marketéři nečiní svá rozhodnutí ve vakuu. Naopak, jakákoliv forma podnikání vždy probíhá v určitém prostředí, které se v čase více nebo méně proměňuje. Z toho důvodu je nutné,

aby marketéři stěžejní faktory tohoto prostředí (je označováno také jako trh) důkladně znali a uměli také správně předpokládat jeho vývoj v budoucnu. Změny na trhu je přitom nutné vnímat pozitivně. Tyto změny marketéry na jedné straně nutí neustále se na ně adaptovat, což je pochopitelně velmi obtížné, avšak těm šikovnějším zároveň umožňují, aby v průběhu času dostihly svoji konkurenci, či před ní dokonce získaly náskok. (Karlíček, 2013)

Obecně tudíž marketingové prostředí představuje takové prostředí, ve kterém se daná firma nachází a které se soustavně proměňuje. Jinak řečeno, jde vlastně o vše, co danou firmu obklopuje, resp. o veškeré prvky, které ovlivňují nebo budou mít vliv na schopnost firmy rozvíjet se a udržovat si vztahy se zákazníky. Některé z těchto faktorů lze ovlivňovat poměrně snadno, jiné už mnohem obtížněji a některé dokonce není možné ovlivnit vůbec. Právě z toho důvodu je toto prostředí nutno velmi dobře znát, a to ještě než začne být plánována a realizována konkrétní strategie. (Kozel a kol., 2011)

Marketingové prostředí je přitom možné dělit, resp. zahrnuje v sobě následující: (Kotler a Keller, 2013)

- **Mikroprostředí** – jde o síly blízko dané firmy. Ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům. Mezi ty faktory s nejužší vazbou k samotné firmě a jejímu podnikání patří: (Karlíček, 2013, s. 34)
 - zákazníci,
 - konkurenti,
 - distributoři,
 - dodavatelé,
 - ovlivňovatelé.
- **Makroprostředí** – jde o širší společenské síly. Ovlivňují v podstatě celé mikroprostředí. Jedná se o prostředí: (Karlíček, 2013, s. 34)
 - politicko-právní,
 - ekonomické,
 - sociálně-kulturní,
 - technologické,
 - přírodní.

Nejdůležitější z faktorů marketingového prostředí přehledně zobrazuje také schéma přiloženo níže (viz obrázek č. 2):

Obrázek 2 – Marketingové prostředí



Zdroj: Karlíček, 2013.

3.2.1 Makroprostředí

Na firmu a její aktivity bude v první řadě působit zejména makroprostředí. To je představováno vlivy okolí, které není možné nijak předvídat, resp. je možné je předvídat pouze velmi omezeně (Kozel, 2006). Makroprostředí dokáže ovlivňovat tři následující prvky marketingového systému: (Jakubíková, 2009)

- produkt,
- trh,
- způsob nabídky produkce zákazníkům.

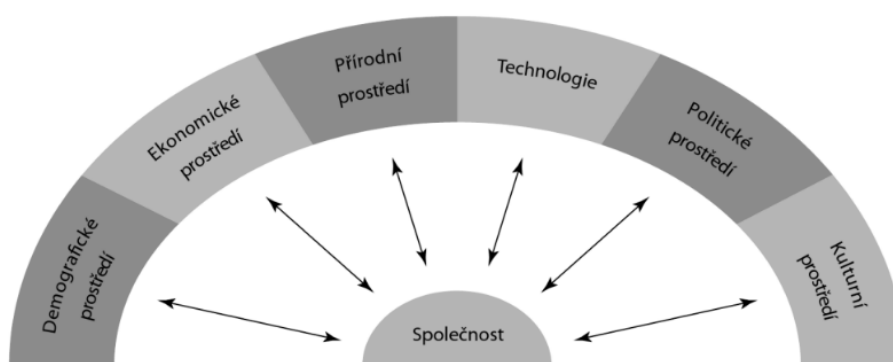
Na aktivity firmy toto prostředí přitom působí prakticky soustavně a zároveň i proměnlivě. Vzhledem ke skutečnosti, že tyto vlivy není možné schopni prakticky nijak ovlivnit, je cílem se jim zejména pružně přizpůsobovat. Zmiňovaná proměnlivost pak přináší změny,

přičemž každá z nich může pro jednoho představovat hrozbu, ale pro druhého zase příležitost. (Kozel, 2006)

Toto prostředí je teda možné stručně definovat jako „širší okolí podniku, resp. takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek a ovlivňují vnitřní prostředí podniku.“ (Jakubíková, 2008, s. 119)

Zmiňované vlivy pak znázorňuje schéma přiložené níže (viz obrázek č. 3), kde je konkrétně uvedeno šest těch vůbec nejvlivnějších:

Obrázek 3 – Šest stěžejních sil makroprostředí



Zdroj: Kotler, 2007.

- **Demografické prostředí** – pro marketéry je toto prostředí relativně důležité z toho důvodu, že se týká lidí, protože jsou to samozřejmě lidé, kteří tvoří trhy. Je proto důležité sledovat demografické trendy a pohyby, bylo možné se jim přizpůsobit, tudíž bylo možné pro firmu identifikovat nové příležitosti výrobku a trhu. (Kotler a Keller, 2013)
V rámci demografického prostředí je proto nutné sledovat zejména následující: (Vašítková, 2008)
 - velikost populace,
 - hustotu obyvatel,
 - mobilitu obyvatel,
 - sociální a příjmovou strukturu,
 - vzdělanostní strukturu,
 - věkovou strukturu.

- **Ekonomické prostředí** – spadají sem faktory, které dokáží ovlivnit kupní sílu spotřebitelů, jakož i strukturu jejich výdajů. Pro společnosti je přitom zásadní monitorovat především změny v úrovni příjmů a strukturu výdajů. U nás dochází k diferenciaci příjmů, tudíž je velmi důležité přistoupit k nové strukturalizaci spotřebitelů dle příjmových skupin a kupního chování a usilovat o vytvoření kupní příležitosti pro různé příjmové skupiny. Mezi faktory ekonomického prostředí přitom patří například: (Jakubíková, 2009)
 - aktuální hospodářský cyklus,
 - výše národního důchodu,
 - ekonomický růst,
 - růst hrubého domácího produktu,
 - složení platební bilance,
 - inflace,
 - atd.
- **Přírodní prostředí** – představuje rovněž velmi důležitou součást makroprostředí, v současné době pak zejména v kontextu s ekologickými problémy. Neustálé zhoršování životního prostředí je globálním problémem, přičemž lidé si tento fakt uvědomují a projevují tak zároveň i mnohem větší zájem tuto situaci řešit, než tomu bylo v minulosti. Díky tomu je možné být svědkem vzniku různých skupin či hnutí, která jsou orientovaná na ochranu životního prostředí. Řada firem také v daleko větší míře uplatňuje společenský marketing. Rovněž lze vidět, jak vlády jednotlivých zemí vyhláší regulační opatření a iniciují nové zákony. Ve většině států tak existuje znatelný tlak na firmy, aby se staly více ekologickými. (Jakubíková, 2009)
- **Technologické prostředí** – jde o faktor, který dokáže skutečně zásadním způsobem ovlivňovat život lidí a tím samozřejmě i činnost firem. V důsledku nových technologií dochází mimo jiné k zániku těch, které byly používány doposud. Nicméně důsledky působení nových technologií není možné prakticky nijak předvídat. Mezi technologické faktory patří: (Jakubíková, 2009)
 - technologické trendy,
 - technologický vývoj,

- rychlost technologických změn,
 - nároky na investice,
 - vládní regulace,
 - a další.
- **Politické prostředí** – politické, resp. i právní prostředí představuje jeden ze základních faktorů, který bude rozhodovat o tom, jestli se FO nebo PO rozhodne v určitém státě podnikat či nikoliv, anebo jakou formu podnikání na základě těchto faktorů nakonec zvolí. (Jakubíková, 2009)
- Vašítková (2008) dodává, že pro každou firmu je přímo zásadní sledovat politicko-právní prostředí už jenom z toho důvodu, že neznalost zákona samozřejmě nikoho neomlouvá.
- **Kulturní prostředí** – kulturní prostředí se zásadním způsobem promítá do spotřebního, jakož i kupního chování zákazníků. (Vašítková, 2008)
- Tvoří jej instituce a další faktory schopné ovlivnit základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Je proto důležité, aby si firma byla vědoma kulturních vlivů. Podstatné však také je, aby si firma uvědomovala, jak se tyto vlivy mohou odlišovat v nitru společnosti v rámci trhů, na kterých daná firma působí. Mezi kulturní faktory patří zejména tyto uvedené: (Jakubíková, 2009)
- hodnoty a postoje,
 - očekávání,
 - oblékání,
 - stravovací návyky,
 - vztah k osobní hygieně,
 - vnímání organizací a společností,
 - koncepce maskulinity nebo feminity,
 - atd.

Jak je zřejmé, pod pojmem makroprostředí je možné najít hned celou řadu vlivů, jakož i jejich vývojových trendů a tendencí. Právě z toho důvodu je také velmi důležité, tyto vlivy pečlivě sledovat a rovněž systematicky analyzovat, aby bylo možné předvídat následky jejich působení. Cílem analýzy teda v tomto případě není zjišťovat pouhá statistická data, ale zejména

zjišťovat trendy, ke kterým v rámci makroprostředí dochází a na základě kterých je možné predikovat vývoj v budoucnu. V případě analýzy prvků makroprostředí by se tudíž mělo vždy v první řadě jednat o: (Kozel, 2006)

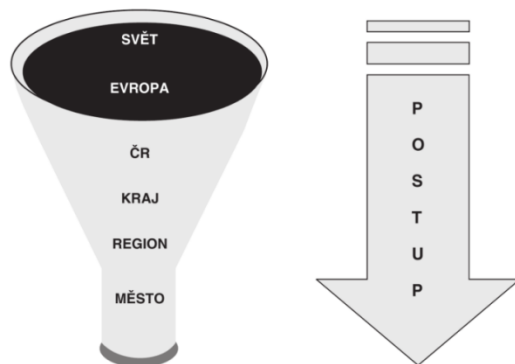
- identifikaci veškerých prvků, které ovlivňují podnikání na daném trhu,
- zhodnocení těchto prvků a selektování těch důležitých,
- odhad jejich tendencí a trendů.

Vždy je důležité mít na paměti, že sílu ovlivňovat nemá pouze samotné nejbližší okolí, ale rovněž vlivy překračující hranice státu. Makroprostředí totiž obecně funguje na třech základních geografických úrovních, kterými jsou tyto uvedené: (Jakubíková, 2008)

- národní úroveň,
- evropská úroveň,
- celosvětová úroveň.

Právě z toho důvodu je potřeba analytický postup v podniku vždy započít analýzou globálního makroprostředí (viz obrázek č. 4). Pochopitelně společně se vstupem České republiky do Evropské unie narostl i dosah globálního makroprostředí. (Kozel, 2006)

Obrázek 4 – Optimální postup analýzy jednotlivých prvků prostředí



Zdroj: Kozel, 2006.

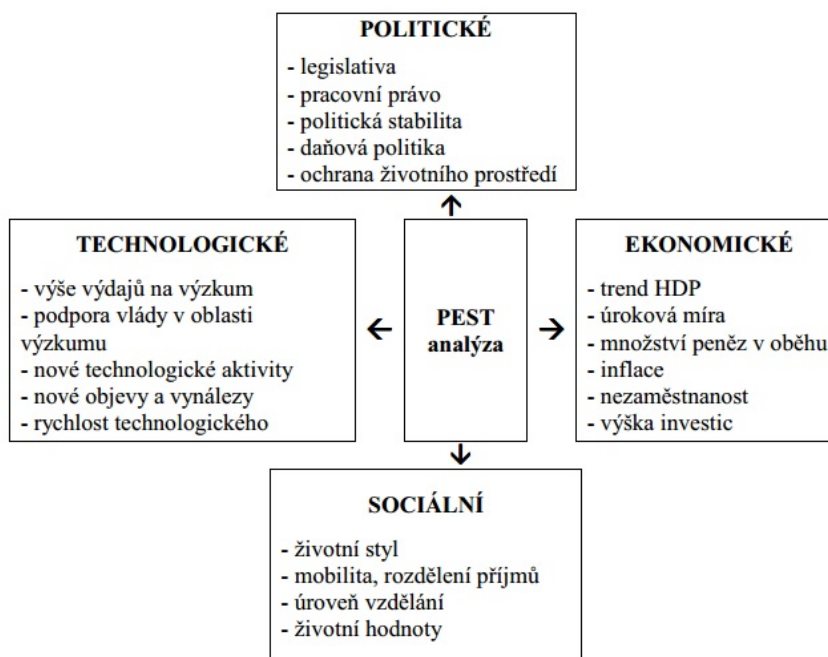
Podle Fotra (2017) lze říci, že analýza makroprostředí jako taková obvykle vychází z údajů, které bývají veřejně dostupné. Je proto možné se zaměřit zejména na údaje pocházející z České národní banky, Statistického úřadu nebo z nejrůznějších specializovaných finančních a manažerských portálů.

Pro identifikaci směrodatných faktorů působících z makroprostředí se v praxi asi nejčastěji využívá tzv. PEST analýzy (STEP, PESTLE, SLEPT). Právě ta je totiž určená pro definování působení a účinků faktorů sociálních (social), technologických (technological), ekonomických (economic) a politických (political). (Jakubíková, 2008). Metoda PEST bude ovšem detailněji popsána v další kapitole.

3.2.1.1 PEST (STEP) analýza

Monitorování makrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik v rámci svých aktivit nedokáže nijak ovlivnit, resp. nijak zásadně, přičemž analýza makrookolí pramení z údajů, které bývají zpravidla veřejně dostupné. Pokud tudíž marketér chce makrookolí analyzovat, nejčastěji je potřeba sbírat a posléze vyhodnocovat údaje týkající se vývoje legislativy, demografického vývoje, ekonomického vývoje, sociologického vývoje, vývoje technologií, politických aspektů konkrétního státu či regionu, jakož i environmentálních vlivů. Právě k tomu pak slouží tato metoda. (Fotr a kol., 2017)

Obrázek 5 – PEST (STEP) analýza vlivu prostředí



Zdroj: Bělohávek, 2006.

Jinak řečeno, tento typ analýzy se tudíž zaměřuje do budoucna, a ačkoliv firma nedokáže okolnosti makrookolí nijak ovlivnit, snaží se tímto způsobem alespoň předvídat budoucí politické, ekonomické, společenské a technologické trendy, které budou danou firmu v budoucnosti ovlivňovat. (McGrath a Bates, 2015)

Ke zmiňované nemožnosti ovlivňovat makrookolí však Slouka (2017) dodává, že v praxi jsou skutečně velké korporace schopny lobbingu ovlivňujícího dokonce i makroprostředí, avšak pouze některých faktorů. Konkrétně se může jednat o ovlivňování legislativy, ovlivňování místních vyhlášek, či o účast na výzkumu a technologickém vývoji.

Jak je zřejmé, název analýzy PEST (či někdy označované také jako STEP) je odvozen od prvních písmen hodnocených čtyř faktorů, kterými v tomto konkrétním případě jsou: (Ryglová a kol., 2007)

- „P“ – Politické faktory,
- „E“ – Ekonomické faktory,
- „S“ – Sociální faktory,
- „T“ – Technologické faktory.

Historicky má PEST (STEP) analýza nepřiliš jasný původ. Zpravidla ale bývá připisována profesoru F. Aguilarovi z Harvardské univerzity. Ten totiž ve své práci „Scanning the Business Environment“ z roku 1967 použil pojem ETPS, a to ve smyslu „Economic, Technical, Political a Social factors“. O několik let později A. Brown použil v souvislosti s analýzou vnějšího prostředí metodu, kterou označil jako STEPE („Social, Technical, Economic, Political and Ecological“). V rámci dalšího vývoje se však nakonec dlouhodobě ustálilo právě zmiňované PEST (STEP). (Slouka, 2017)

Jak už ovšem výše naznačoval Fotr a kol. (2017), zcela běžně můžeme narazit také na skutečnost, že někteří autoři kromě těchto čtyř faktorů (PEST) pracují i s legislativou nebo se životním prostředím. Právě díky tomuto je možné mnohdy narazit také na další akronymy, jako je kupříkladu PESTEL, PESTLE, SLEPT, SLEPTE, STEEPLE, STEER, atd. (Jakubíková, 2013)

Vždy však bude záviset jednak na podrobnosti, resp. na jednotlivých faktorech, které jsou dodané analýzy nahrnuty a jednak může záviset i na pouhém uspořádání samotných slov –

z toho důvodu např. STEP/PEST či PESTEL/PESTLE/SLEPTE. Například zmiňované SLEPTE je odvozeno od prvních písmen těchto faktorů: (Ryglová a kol., 2007)

- „S“ – Sociální faktory,
- „L“ – Legislativní faktory,
- „E“ – Ekonomické faktory,
- „P“ – Politické faktory,
- „T“ – Technologické faktory,
- „E“ – Ekonomické faktory.

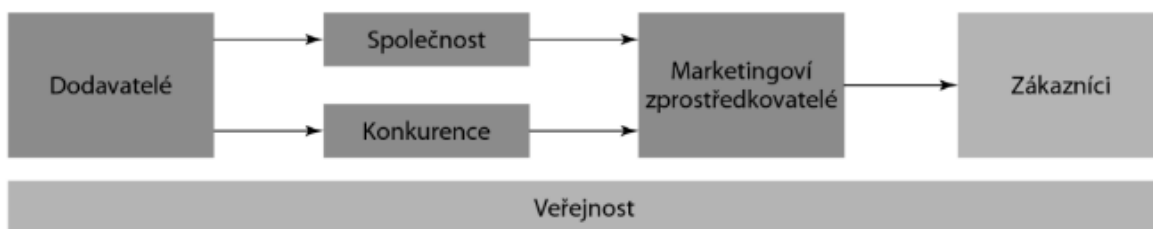
3.2.2 Mikroprostředí

Úspěch firmy není nikdy pouhým důsledkem její aktivity, ale je závislý i na dalších činitelích, nacházejících se v jejím bezprostředním okolí. Toto okolí je nazýváno jako mikrookolí či jinak tzv. mikroprostředí firmy. Jednotlivé komponenty tohoto prostředí přitom ovlivňují možnost firmy uskutečnit její hlavní funkci, kterou je uspokojování potřeb zákazníků. (Jakubíková, 2009)

Obecně je tak možné konstatovat, že mikroprostředí „*tvoří síly blízko firmy, které dokáží ovlivnit její schopnost sloužit zákazníkům a které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.*“ (Jakubíková, 2009, s. 130)

Schéma přiloženo níže (viz obrázek č. 6) pak zobrazuje hlavní výše zmiňované činitele v mikroprostředí firmy:

Obrázek 6 – Hlavní činitele v mikroprostředí firmy



Zdroj: Kotler, 2007.

- **Dodavatelé** – může se jednat se o celé společnosti, ale i jednotlivce, kteří poskytují zdroje, jež firma a její konkurenti potřebují k produkci zboží a služeb. Úspěch firmy se přitom do značné míry odvíjí právě od výběru těch „správných“ dodavatelů. Ve vztahu k nim totiž firma může uplatňovat nákupní marketing. (Jakubíková, 2009)
- **Společnost** – společnost (je jí myšlen podnik či organizace, ale kupříkladu také společnost destinačního managementu), jakož i její provázané skupiny (viz obrázek č. 6), dohromady utváří vnitřní prostředí firmy. (Kotler a Keller, 2013)

Obrázek 7 – Vnitřní prostředí firmy



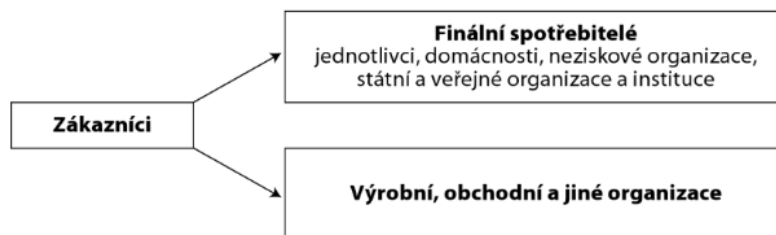
Zdroj: Kotler, 2007.

Pokud chce firma dosáhnout úspěchu, je nutné, aby dílčí oddělení navzájem spolupracovala. Zároveň je třeba brát ohled na to, že úspěch společnosti je úzce propojen s vytvořením nadprůměrné hodnoty a rovněž s uspokojením zákazníka. (Jakubíková, 2009)

- **Zákazníci** – představují doslova „alfu a omegu“ úspěšného podnikání. Jsou jedním ze skutečně klíčových faktorů mikroprostředí. Zákazníci tvoří různé trhy: (Jakubíková, 2008)
 - o spotřebitelské,
 - o průmyslové,
 - o obchodních mezičlánků,
 - o státních zakázek,
 - o mezinárodní.

Obecné dělení zákazníků je znázorněno na schématu přiloženém níže (viz obrázek č. 8):

Obrázek 8 – Zákazníci

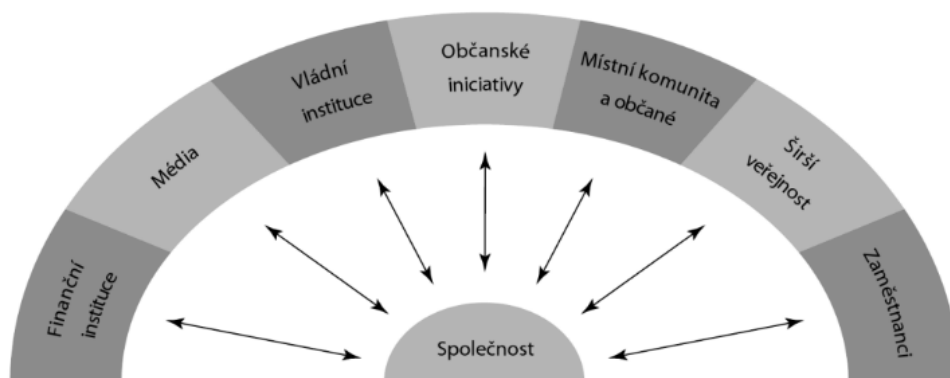


Zdroj: Jakubíková, 2008.

- **Konkurence** – je významným faktorem podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Pro firmu je zásadní identifikovat konkurenty a snažit se o nich sehnat co nejvíce údajů. Tyto údaje je posléze potřeba důkladně analyzovat a usilovat tak o získání konkurenční výhody. Z tohoto důvodu firmy zpravidla porovnávají své silné a slabé stránky s těmi konkurenčními. (Jakubíková, 2009)
- **Marketingoví zprostředkovatelé** – jedná se o firmy, které pomáhají jiné firmě s propagací, prodejem a distribucí jejich produktů konečným zákazníkům. Spadají sem např.: (Kotler a Keller, 2013)
 - o obchodní mezičlánky,
 - o logistické společnosti,
 - o marketingové agentury realizující marketingový výzkum,
 - o reklamní agentury.
- **Veřejnost** – je jí chápána jakákoliv skupina, jenž má reálný, či alespoň potenciální zájem na schopnostech podniku dosáhnout vytyčených cílů, anebo na ně má vliv (Kotler a Keller, 2013).

Schéma (viz obrázek č. 9) zobrazuje celkem sedm typů veřejnosti:

Obrázek 9 – Typy veřejnosti



Zdroj: Kotler, 2007.

Jakubíková (2009) dodává, že někteří autoři ovšem mikroprostředí ještě dále rozčleňují, a to následujícím způsobem:

- **Externí mikroprostředí** – utváří jej zmiňovaní zákazníci, dodavatelé, konkurenti, marketingoví prostředníci a veřejnost.
- **Interní mikroprostředí** – konkrétně jde o výrobní, technické, technologické, finanční a další podmínky, které ve firmě poskytují služby a definují bariéry, ve kterých se daná firma může pohybovat.

Co se týká analýzy mikroprostředí, ta ve své podstatě znamená zejména charakteristiku trhu, na kterém daná firma působí. Tyto analýzy jsou přitom zaměřené na: (Růčková, 2019)

- **analýzy tržní situace a jejího vývoje** – upřesnění poptávky na jednotlivých trzích, analýza možností a překážek vstupu na trhy, jakož i objasnění faktorů, které mohou ovlivňovat poptávku, možnosti distribuce či dosahování prodejních cen. Jinak řečeno, jedná se tudíž o zaměření na zákazníky.
- **analýza konkurenční situace a faktorů ovlivňování situace** – spočívá v pečlivém poznání aktuální situace, ale týká se rovněž i snahy o identifikaci potenciální konkurence, nebezpečí, které existuje díky existenci substitučních výrobků),
- **dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií** – a to včetně rizika možnosti jejich růstu. Je potřeba opět připomenout, že vývoj okolí firmy je zpravidla velmi složité odhadovat a většina ohrožení vystupuje v pozici podnikatelského rizika, které je chápáno jako nebezpečí negativních odchylek budoucích hospodářských výsledků.

Nicméně kromě ohrožení existují samozřejmě také příležitosti, a ty je nutno využít z hlediska rozvoje podniku.

Nejčastěji se pro analýzu mikroprostředí používá takzvaný Porterův model pěti sil. Jedná se o naprosto základní a rovněž i nejdůležitější nástroj, který slouží k analyzování konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Porterův model pěti sil bude ovšem důkladně popsán až v další kapitole.

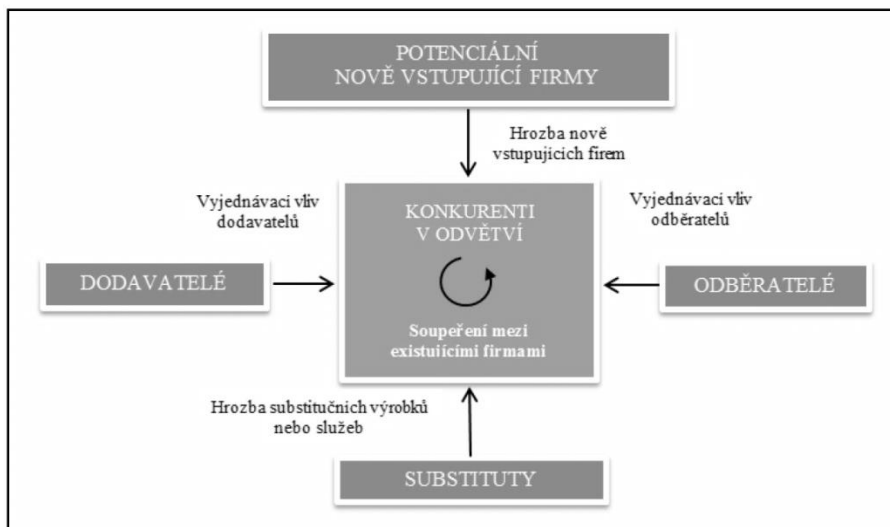
3.2.2.1 Porterův model pěti sil

Tento model pochází z Harvardské univerzity, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor M. E. Porter. Jde o strukturální analýzu odvětví, kterou je chápán popis a kvantifikace hybných sil, které v rámci odvětví dokáží ovlivňovat intenzitu konkurenčních střetů, průměrnou dosahovanou ziskovost v odvětví a nepřímo rovněž pravděpodobnost přežití podniku v rámci daného prostředí. M. E. Porter totiž zastává názor, že úspěch firmy se odvíjí od toho, jak moc je moc dokáže v konkrétním odvětví čelit konkurenčním silám a vytvářet tak předpoklady pro vlastní perfektní výkonnost. (Fotr a kol., 2017)

Za pomoci Porterovy analýzy je možné vysvětlit jednak odvětvové ceny a náklady, a jednak i odvětvovou ziskovost, se kterou musí firma počítat. Dokáže zodpovědět otázku „Co se děje uvnitř posuzovaného odvětví“. Zároveň vyčerpávajícím způsobem popisuje a vysvětluje dynamické aspekty působení konkurenčních sil. Každá z uváděných pěti sil přitom specificky a predikovatelně ovlivňuje ziskovost odvětví. (Margretta, 2012)

Mechanismus účinku jednotlivých zmiňovaných pěti sil přehledně ilustruje schéma přiložené níže (viz obrázek č. 10):

Obrázek 10 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1994.

- **Soupeření mezi existujícími firmami** – jedná se soupeření konkurentů mezi sebou o to, kdo získá konkurenční výhodu a kdo bude mít lepší pozici na trhu. Tento boj vzniká zpravidla z důvodu vznikajícího tlaku mezi sebou, či z důvodu vidiny příležitosti, jak vylepšit svoji pozici. V případě této první síly je podstatné odhadnout a vyhodnotit intenzitu tohoto boje, protože vysoká intenzita bude automaticky znamenat nižší ziskovost. (Margretta, 2012)
- **Hrozba nově vstupujících firem** – při analýze podnikatelského prostředí musí firma kalkulovat nejenom se současnou existující konkurencí, ale rovněž s konkurencí novou, která do daného odvětví přechází odjinud. Tato hrozba bude přitom záviset na vstupních bariérách, jakož i na reakci dalších konkurentů. Je třeba si uvědomit, že jsou to především ta odvětví, v jejichž případě jsou vstupní překážky minimální a ziskovost naopak relativně velká, která budou pro nově vstupující firmy obzvláště atraktivní. (Porter, 1994)
- **Vyjednávací vliv odběratelů** – jestliže bude tato síla velká, pak kupující využijí svého vlivu k tomu, aby docílili snižování cen, zvyšování kvantity a obecně zlepšování služeb.

Pochopitelně to vše na úkor zisku. Je třeba mít na paměti, kupující budou vůči ceně vždy citlivější, jestliže produkty, které kupují, jsou drahé, pokud jde o souvislost s jejich příjmy, jestliže nejsou tak důležité, pokud jde o kvalitu, či pokud jsou nediferencované. (Porter, 1994)

- **Vyjednávací vliv dodavatelů** – sílu, kterou disponují dodavatelé ve vyjednávání, využívají pro navýšení cen, snižování kvality produktů i služeb, jakož i k zisku výhodnějších podmínek. Tato síla se bude navyšovat adekvátně s tím, jak moc jsou na nich dodavatelé závislí. (Porter, 1994)
- **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb** – substitutem se rozumí výrobek nebo služba, která má podobné vlastnosti jako produkt daného odvětví a dovede tak jiným způsobem uspokojit totožnou potřebu. Tyto výrobky či služby ovšem omezují ziskovost odvětví, protože určují hladinu cen, které mohou výrobci udržet, aniž by přitom docházelo ke změnám a poklesu prodeje. Platí, že čím lákavější bude nabídka těchto výrobků a služeb v daném odvětví, tím bude i cenová strop pevnější a prosperita odvětví bude nižší. (Porter, 1994)

Jak je z uvedeného zřejmé, v praxi bude tudíž obecně vždy platit, že čím intenzivnější bude jakákoliv z těchto uváděných sil, tím větší tlak bude vyvíjet na pokles cen a zároveň narůstání nákladů v odvětví, čímž se dané odvětví stává méně atraktivní pro firmy, které v něm už operují. (Margretta, 2012)

Je také potřeba říci, že atraktivita odvětví, jakož i působnost uváděných pěti sil, je v rámci Porterova modelu pěti sil posuzována z hlediska firmy, která se už v odvětví nachází. Tento model je ale zároveň možné aplikovat prakticky v jakémkoliv odvětví, protože postihuje souvislosti, které jsou základem pro jakékoliv podnikání (typicky jde o vztahy mezi prodejci a dodavateli, anebo mezi konkurenčními dodavateli, atp.). (Fotr a kol., 2017)

Lze teda říci, že jde o prakticky využitelný model. Firmy posunují tento diagram po „mapě světa“ a vyhledávají tak podnikatelský prostor, ve kterém by byl konečný součet působících sil pro konkrétní podnikatelskou příležitost co nejvýhodnější. Každá firma, která at už se snaží o zřízení nové podnikatelské aktivity, či se snaží o expanzi podnikatelské aktivity už zavedené, by tak jistě tuto analýzu měla provést, neboť díky ní může nalézt co nejvhodnější prostředí pro svoji činnost. Zároveň je vhodné toto své stanovisko periodicky aktualizovat a

posouvat tak své aktivity do oblasti, ve které je patrná nižší intenzita působení Porterových sil. (Fotr a kol., 2017)

3.2.3 Strategická analýza

Základem pro formulaci strategie firmy vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi firmou a jejím okolím. Formulace strategie je komplikovaným procesem vyžadujícím systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů, které na danou firmu působí, a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi firmy. Základní úlohou strategie je připravit firmu na veškeré situace, ke kterým v budoucnu může s vysokou pravděpodobností dojít. K tomuto je nutná strategická předvídavost, která se zakládá na tvořivém přístupu strategického myšlení. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Potřeba strategické analýzy bude navíc narůstat společně spolu s tím, jak se bude zvyšovat neurčitost, respektive nestabilita a komplikovanost prostředí. Z tohoto důvodu je nutné, aby poskytovala veškeré významné a relevantní informace, které ovlivňují fungování firmy. Pečlivě zrealizovaná strategická analýza představuje předpoklad kvality celého strategického procesu. Totiž v případě, že budou její závěry povrchní, nepřesné nebo jiným způsobem kreslené, dojde k přijetí strategických opatření, která jsou zaměřená odlišným směrem, než je potřeba. (Jakubíková, 2013)

Strategii rozhodně však není možné založit na pouhém předvídání budoucnosti. Naopak, je přímo nutné, aby usilovala o aktivní vytváření budoucnosti v oblasti svých zájmů, to znamená v oborech, segmentech a regionech, ve kterých se snaží o uspokojení poptávky. Zároveň je důležité, aby toto vytváření budoucnosti bylo nutně založeno na porozumění faktorům, které budoucnost ovlivňují. Vítězem je ten, kdo si dokáže udržet náskok před změnami, ke kterým dochází u konkurence. Firmy musí poptávku, respektive nové trhy aktivně vytvářet a využívat veškeré nové příležitosti. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Příprava takto chápané strategie bude vždy vyžadovat i nové přístupy. Strategii je potřeba realizovat s ohledem na dravé a drsné konkurenční prostředí, na naprosto nový charakter konkurence. Důležité je ale dodat, že neexistuje žádná strategie, jejíž aplikaci by bylo možné rozšířit za hranice určité firmy. Jedním z největších chyb, které se celá řada firem dopouští, je, že se snaží nalézt univerzální strategii. Tímto přístupem ovšem firmy směřují do zkázy.

Adekvátně formulované strategické cíle a na ně navazující strategie totiž nutně musí být vždy přizpůsobeny na míru každé firmě. Stěžejním východiskem je syntéza výsledků strategické analýzy. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Z uvedeného je možné vyvodit, že jednoduché a univerzálně platné řešení jednoduše neexistuje. Vždy je důležité se vyhýbat jednoduchým a jednoznačným přístupům. Naopak je třeba se snažit spíše rozvíjet dovednosti, které jsou založené na analýze, vytváření vize a učení se, a kontinuálně je uplatňovat. V současném konkurenčním prostředí je přímo nutné zaobírat se vlastním učením. Je důležité hledat postupy, umožňující managementům lépe pochopit to, co se odehrává v jejich konkurenčním prostředí, čímž se má na mysli zejména propojit procesy rozvíjející vizi s procesy, které jsou zaměřené na poznání a reakci na podmínky okolí. S ohledem na cíle strategické analýzy lze definovat celkem dva stěžejní okruhy jejího zaměření, a to: (Sedláčková a Buchta, 2006)

- analýza zaměřená na vnější okolí firmy,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností firmy.

Důležité je přitom podotknout, že nejde o dvě nezávislé roviny. Naopak je třeba klást důraz na jejich vzájemnou propojenost. Schematicky je pak strategická analýza znázorněná na obrázku přiloženém níže (viz obrázek 11):

Obrázek 11 – Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006.

Podle Srpové a Řehoře (2010) tudíž strategická analýza obecně zahrnuje analýzu makroprostředí, mikroprostředí a interní analýzu podniku. Pro analýzu makroprostředí je velmi dobře využitelná už zmiňovaná PEST analýza, naopak pro analýzu mikroprostředí například uváděný Porterův model pěti sil.

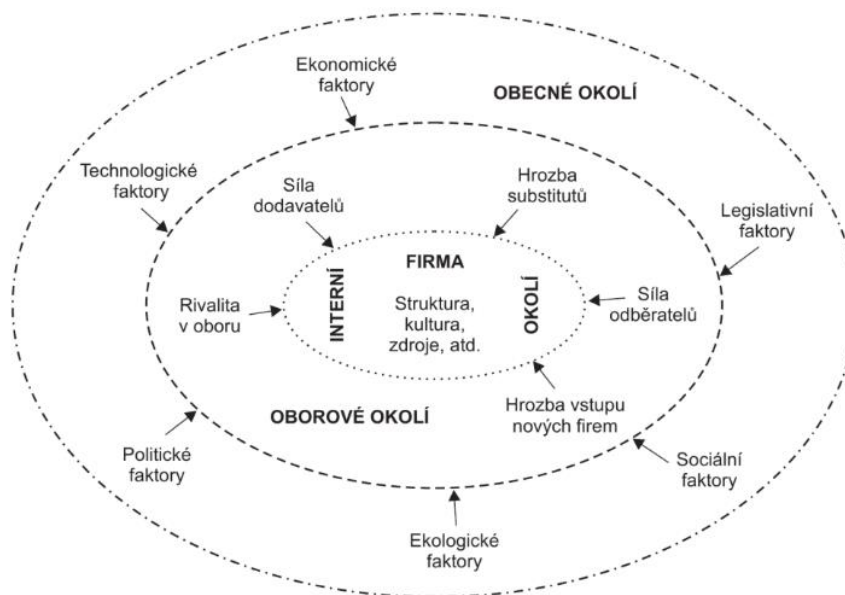
K interní analýze silných a slabých stránek podniku je pak vhodné využít kupříkladu benchmarking. Metodou, do které spadá jak interní, tak externí analýza, je například SWOT analýza. (Vochozka, 2011)

Obecně je tak možné říci, že za stěžejní fáze strategické analýzy lze označit tyto uvedené: (Sedláčková a Buchta, 2006)

- analýza okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Analýza okolí se podle Mallya (2007) zaobírá postupně vnějším prostředím organizace. Zpravidla jde o vše mimo rámec možnosti jakéhokoliv ovlivňování. Jedná se o v této práci už zmiňované mezinárodní prostředí, národní prostředí a podnikatelské odvětví, ve kterém daná firma operuje, a nakonec také o vnitřní prostředí organizace (viz obrázek č. 12):

Obrázek 12 – Podnikatelské okolí společnosti

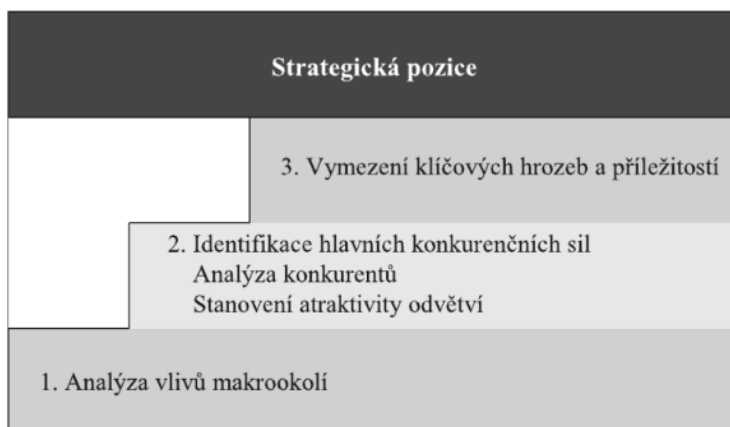


Zdroj: Mallya, 2007.

Zabývá se tudíž identifikováním a rozbořem faktorů okolí firmy, které dokáží nějakým způsobem ovlivnit jeho strategickou pozici a vytváří příležitosti a hrozby pro její činnost. Zaobírá se vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, obvykle vymezeném odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Analýza vlivů makrookolí se zaměřuje na faktory, které na firmu působí na makroúrovni. Pro tyto účely je zpravidla využívána PEST analýza, ale také metoda 4C. Výsledky PEST analýzy se přitom dále promítají i do vymezení hybných změnotvorných sil nebo do SWOT analýzy. Podstatné je však říci, že smyslem těchto metod je podnítit management k tomu, aby se zaobíral širšími, a mnohdy i poměrně vzdálenými faktory, jakož i jejich vzájemnými souvislostmi. Tímto se obecně firma stává všímavější k hrozbám a příležitostem, které vznikají v jejím okolí. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Obrázek 13 – Kroky analýzy okolí



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006.

Co se týká analýzy mikrookolí, do ní spadá analýza odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Jejím smyslem je vždy identifikovat síly a faktory, díky kterým je dané odvětví atraktivnější či naopak. Analýza přitom vychází ze základních charakteristik odvětví. Velmi důležitou součástí analýzy mikrookolí je ale také analýza konkurenčních sil. Ta navazuje na analýzu odvětví. Zároveň je kladen důraz právě na konkurenční síly. Běžně používaným přístupem je v tomto případě Porterův model pěti sil. Ten může být posléze doplněn nákladovým řetězcem odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Nabízí se však zároveň otázka, proč vlastně firma potřebuje analyzovat své okolí? Podle Mallya (2007) je to zejména z toho důvodu, aby:

- zjistila, jaká je její pozice v prostředí, ve kterém působí,
- dokázala efektivně reagovat na soustavné změny v okolí a dokázala tak díky tomu přežít,
- byla schopna se na organizaci dívat jako na celek,
- vyhodnotila své vnitřní možnosti,
- předcházela překvapení od konkurence,
- vytvořila pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností je pak zaměřena na identifikování zdrojů a schopností firmy. Jinak řečeno, je orientována na strategické způsobilosti, kterými firma musí disponovat, aby dokázala reagovat na hrozby a příležitosti, jež vznikají neustále v jejím okolí. Z toho důvodu se jedná o vsutku zásadní východisko. Tato analýza je zaměřená na jednotlivé typy zdrojů i na schopnosti, jak je využívat. Pokud je analýza pojatá komplexně, směřuje k identifikaci specifických předností firmy, jakožto základu konkurenční výhody. (Mallya, 2007)

3.2.5 EFE matice

Jedná se o analytickou techniku, které navazují na SWOT analýzu. Zatímco v případě EFE matice neboli EFE matrixu se bude hodnotit vnější pozice firmy či jejího strategického záměru, v případě IFE matice se naopak hodnotí vnitřní pozice. (ManagementMania, 2015)

EFE matice umožňuje shrnout a vyhodnotit informaci, jež byla získána z analýzy vnějšího prostředí firmy (David a David, 2017). Smyslem je vybrat příležitosti a hrozby vnějšího prostředí firmy, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy. (Jakubíková, 2013)

Postup realizace hodnocení bude přitom vypadat následovně: (David a David, 2017)

- Zhotovit tabulku stěžejních externích faktorů (příležitostí a hrozeb) z provedené SWOT analýzy.
- Každému z těchto faktorů je pak potřeba přiřadit váhy. Váhy jsou přiřazovány od 0,00 do 1,00, a to na základě důležitosti konkrétní příležitosti či hrozby, přičemž 0,00 není

důležité a 1,00 je velmi důležité. Podstatné je přitom dodat, že suma vah musí být rovna 1,00.

- Ohodnocení dílčích externích faktorů:
 - čtyři body – výrazné O,
 - tři body – nevýrazné O,
 - dva body – nevýrazné T,
 - jeden bod – výrazné T.
- Vynásobit váhy každého faktoru a stupně jeho vlivu. Výsledkem je přitom vážený poměr.
- Sčítat vážené poměry jednotlivých faktorů. Výsledek je celkový vážený poměr.

Nejlepší možné hodnocení je přitom 5 a naopak nejhorší bude 1. Střední hodnoty se pohybují okolo 2,5. Pro lepší představu je níže uvedena tabulka jako možný příklad (viz tabulka č. 3):

Tabulka 3 – Příklad EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšení na trhu práce	0.15	3	0.45
O2	Průnik na nové trhy na severu	0.08	4	0.32
O3	Lepší úrokové sazby – možnost úvěru	0.12	4	0.48
O4	Nová technologie výroby	0.08	3	0.24
O5	Podpora exportu	0.09	3	0.27
T1	Přísnější ekologická legislativa	0.12	1	0.12
T2	Tlak konkurence z Číny	0.09	1	0.09
T3	Problémy se subdodavateli	0.11	2	0.22
T4	Zákazníci tlačí na nižší ceny	0.07	1	0.07
T5	Problémy s posílením kurzu Kč vůči euru	0.09	2	0.18
				2.44

Zdroj: ManagementMania, 2015.

3.3 Vnitřní marketingové prostředí

3.3.1 Marketingový mix

*„Cílem marketingu je dodat **produkt** správným skupinám **zákazníků**, přičemž k tomuto musí zároveň dojít v ten správný **čas**, na správném **místě**, za adekvátní **cenu**, s adekvátním **propagací** a lépe než **konkurence**.“* (Johnová, 2008, s. 16)

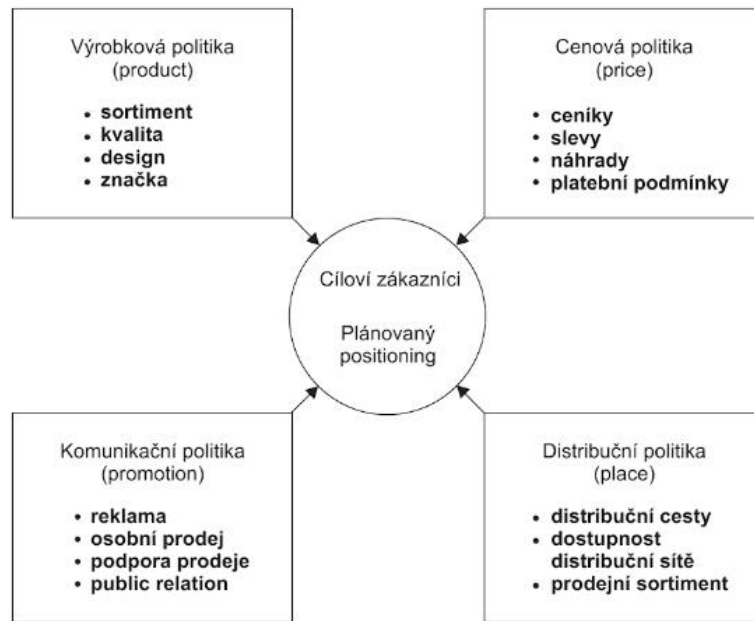
Jak vyplývá z výše uvedené definice marketingu, jakož i v podstatě z celé předcházející části této kapitoly, marketing sám o sobě zahrnuje široké spektrum činností. Tyto činnosti lze přitom začlenit podle jejich povahy do takzvaného marketingového mixu. Ve stručnosti se jedná o „*soustavu nástrojů, které daná firma využívá k tomu, aby tak mohla dosahovat cílů, které si vytyčila*“. Je ale zároveň velmi důležité dílčí skupiny tohoto mixu „namíchat“ takovým způsobem, aby konkrétní produkt byl pro zákazníka maximálně zajímavý. (Bačuvčík, 2015, s. 72 – 73)

Jinak řečeno podle Jakubíkové (2013, s. 190) tudíž jde o „*soustavu kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou určeny k tomu, aby produkční program podniku mohl být pokud možno co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu*“. Marketingový mix je složený z několika prvků a ty jsou navzájem propojeny. Vyznačuje se přitom hledáním jejich ideálních proporcí. Znamená to, že sestavení efektivního marketingového mixu bude tudíž vždy v rukou podniku.

Jakubíková (2013) ovšem zároveň dodává, že vymezení marketingového mixu se v literatuře často liší. Někteří autoři se totiž zabývají jeho úlohou uvnitř podniku, jiní zase spatřují jeho roli ve vztahu k mikroprostředí firmy, atd. Nicméně vůbec poprvé s tímto termínem přišel H. H. Borden, profesor na Harvard Business School ve Spojených státech amerických. Marketingový mix v jeho klasické a původní podobě je tak tvořen celkem čtyřmi následujícími prvky, tzv. 4P (viz obrázek č. 14):

- Produkt (Product),
- Distribuce (Place),
- Cena (Price),
- Komunikační mix neboli propagace (Promotion).

Obrázek 14 – Marketingový mix 4P



Zdroj: Zamazalová, 2009.

První uváděné „P“, a tudíž produkt (product) vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi. Produkt sám o sobě přitom může existovat ve dvou formách, a to ve formě hmotné nebo nehmotné. Jinak řečeno, může jít buď o výrobek, nebo o službu (případně o nějakou ideu, anebo událost). Druhým uváděným „P“ je cena (price). Cena za určitý produkt samozřejmě musí být nastavena tak, aby zákazník vůbec měl o daný produkt zájem. Je zřejmé, že jde o naprosto stěžejní faktor, který bude ve výsledku ovlivňovat poptávku. Třetím uváděným „P“ je distribuce (place). Tímto se obecně myslí nabídnout zákazníkovi konkrétní produkt na správném místě, ve správný okamžik a rovněž prostřednictvím správných distribučních cest. Aby se ale zákazník o určitém produktu mohl vůbec dovědět, je uváděno také poslední „P“, kterým je komunikačním mixem neboli propagací. (Příkrylová a Jahodová, 2019)

Podle Mulačové a Mulače (2013) je ale nutné si zároveň uvědomit, že výše uváděné chápané marketingové nástroje představují hledisko výrobce na to, jak ovlivnit zákazníky. Jestliže však bude na zmiňované nástroje zaměřeno z hlediska spotřebitele, pak je třeba zohlednit skutečnost, že marketingový mix musí samozřejmě přinášet výhodu i jemu samotnému. Právě z toho důvodu R. Lauterborn už v roce 1990 přišel s rozšířením přístupu

k marketingovým nástrojům rovněž z pohledu spotřebitele. Vytvořil tzv. 4C, jak je ostatně možné vidět v tabulce přiložené níže (viz tabulka č. 4):

Tabulka 4 – Marketingový mix z pohledu výrobce (4P) a spotřebitele (4C)

4 P (pohled výrobce)		4 C (pohled spotřebitele)	
Product	Výrobek	Customer value	Hodnota pro zákazníka
Price	Cena	Cost to the costumer	Výdaje zákazníka
Place	Umístění	Convenience	Pohodlí a dostupnost
Promotion	Propagace	Communication	Komunikace

Zdroj: Mulačová a Mulač, 2013.

Podle názoru Zamazalové (2009) je nicméně v případě správného porozumění marketingové podnikatelské strategie označení „C“ poměrně nepodstatné, protože zákaznický přístup, jakož i vnímání veškerých činností podnikatele právě očima zákazníka představuje podstatu samotného marketingu.

Kromě zmiňovaného 4P a 4C je pro zajímavost ještě možné uvést marketingový mix v podobě 4A. S tímto konceptem vůbec poprvé přišla společnost Coca-Cola, která jej používá jako základ své strategie. Představuje určitou obměnu a úpravu klasického marketingového mixu 4P, který byl uváděn výše, přičemž zahrnuje následující prvky: (Srpková a Řehoř, 2010)

- Povědomí (Awareness),
- Místní dostupnost (Availability),
- Cenová dostupnost (Affordability),
- Přijatelnost (Acceptability).

Důležité je ale také dodat, že zmiňované základní označení 4P je používáno zejména z důvodu jednoduchosti a stručnosti tohoto konceptu. V praxi je ale zcela běžné, že marketingových aktivit, které jsou iniciovány ze strany firmy za účelem formování nabídky, je daleko větší množství. Navíc je třeba říci, že každá z uváděných „P“ představuje sama o sobě systém činností, se kterým podnikatelé pracují, jak ovšem také dobře dokládá i obrázek výše (viz obrázek č. 2). Často je tak možné se setkat i s rozšířenými modely marketingového mixu, které jsou označovány jako 5P nebo 7P. Využívány bývají ve specifických oborech. Například

v případě 5P bývají jako další „P“ většinou uváděni lidé (People). V případě služeb se pak zase běžně uvádí model 7P, přičemž v tomto případě vypadá následovně: (Zamazalová, 2009)

- Produkt (Product),
- Cena (Price),
- Distribuce (Placement),
- Komunikační mix neboli propagace (Promotion),
- Zaměstnanci (Personnel),
- Fyzický důkaz (Physical evidence),
- Proces (Proces).

Rovněž pro obchod je často zmiňován právě uváděný model 7P, avšak v tomto případě vypadá následovně: (Zamazalová, 2009)

- Prodejna (Product 1),
- Sortiment (Product 2),
- Sortiment vlastních značek (Product 3),
- Cena (Price),
- Distribuce (Placement),
- Komunikační mix neboli propagace (Promotion),
- Lidé (People).

3.3.1.1 Komunikační mix

Moderní marketing vyžaduje více než pouhou přípravu dobrého výrobku nebo služby, nastavení adekvátní ceny či celkové zpřístupnění produktu cílovým zákazníkům. Firma musí se svými stávajícími i budoucími zákazníky dokázat také správně komunikovat. To, co svým zákazníkům firma sděluje, rozhodně není možné ponechat náhodě. Rovněž v marketingu totiž platí, že tak, jak je kvalitní komunikace stěžejní pro vybudování a udržování jakéhokoliv vztahu, je samozřejmě stěžejní i v případě navázání vztahu mezi firmou a zákazníkem. (Kotler a Keller, 2013)

Každý prodejce velmi dobře ví, že v očích jeho zákazníků je pro něj klíčové, když o něm a o jeho produktech zákazníci hovoří pozitivně. Řeč je o ústní reklamě, která dokáže vytvořit, ale stejně tak i poškodit jeho pozitivní image v očích zákazníků. V současnosti si ovšem firmy zdaleka nevystačí jenom s ústní reklamou, ač by byla sebezpozitivnější. Musí se naučit komunikovat se zákazníky i širokou veřejností a potřebují také vědět, jak komunikovat, jaké prostředky a nástroje ke komunikaci využívat a v neposlední řadě musí také vědět co, komu a kdy to sdělit. Marketing k tomuto používá celou paletu nástrojů. (Vašítková, 2008)

Jak už bylo i v předcházející podkapitole hned několikrát uvedeno, součástí marketingového mixu, a to ať už jde o marketingový mix 4P, 5P či 7P, je vždy i tzv. komunikační mix. (Přikrylová, 2019)

Komunikační mix, jenž byl v minulosti nazýván spíše jako propagace, je možné definovat jako „*soustavu nástrojů, která jméno a image dané firmy dostane do povědomí zákazníků.*“ (Johnová, 2008, s. 196)

Komunikační mix je přitom už tradičně tvořen následujícími čtyřmi skupinami: (Vašítková, 2008)

- **Reklama** – obecně je možné říci, že se jedná o neosobní prezentaci, komerční sdělení za pomoci médií. Zahrnuje: (Johnová, 2008)
 - tištěné reklamy, které jsou určeny jenom ke zhlédnutí (např. plakáty či billboardy),
 - další plošné, velkoplošné nebo světelné reklamy (např. podlahy, schodiště, fasády staveb, atd.),
 - tištěné reklamy určené k prostudování (inzeráty v novinách nebo v časopisech, letáky, prospekty, brožury, katalogy, atd.),
 - audiovizuální reklamu, jako je rozhlas, televize či film,
 - 3D reklamu,
 - internet a nové technologie,
 - a další.
- **Podpora prodeje** – jedná se o akce krátkodobého charakteru, pořádané v místě prodeje či poskytování služeb. Smyslem těchto krátkodobých stimulů je přitom zejména povzbudit nákup nebo prodej určitých produktů. (Kotler a Keller, 2013)

Mezi podporu prodeje je možné začlenit například tyto níže uvedené: (Johnová, 2008)

- spotřebitelské soutěže,
- hry,
- loterie,
- odměny a dárky,
- vzorky,
- prodejní veletrhy,
- slevové akce,
- kupony,
- vázané obchody,
- přehlídky,
- slavnostní události,
- atd.

Důležité je ale také dodat, že zdaleka ne ve všech státech světa je možné použít všechny výše zmiňované prostředky, neboť každý stát má jiné zákony. (Johnová, 2008)

- **Public relations** – obecně je možné říci, že jde o jakýsi souhrn programů pro zlepšení, udržení a ochranu image společnosti. Do public relations neboli PR spadá například: (Johnová, 2008)
 - organizování seminářů,
 - veřejné projevy,
 - články v tisku,
 - výroční zprávy,
 - představení instituce,
 - lobbování,
 - prezentace v médiích,
 - atd.
- **Osobní prodej** – jedná se o individuální kontakt nabízejícího se zákazníkem. V praxi jde kupříkladu o následující: (Johnová, 2008)
 - obchodní setkání,
 - obchodní nabídky,

- předávání vzorků,
- prodejní veletrhy či výstavy,
- prodej za pomoci katalogů,
- atd.

Obrázek 15 – Komunikační mix



Zdroj: Karliček, 2013.

Podle Vašítkové (2008) je ale v poslední době možné být svědkem vzniku dalších nástrojů. Tento trend je přitom odrazem celospolečenských změn, ke kterým v poslední době dochází. Řeč je v tomto případě o globalizaci. Mezi nové nástroje komunikačního mixu, které si postupně vybudovaly svoji neotřesitelnou pozici tak patří zejména:

- **Direct marketing** – jedná se o využívání přímých kanálů, kdy smyslem je oslovení zákazníka a doručení určitého produktu tomuto zákazníkovi, aniž by došlo k využití marketingových prostředníků. V praxi se tak může jednat o následující: (Kotler a Keller, 2013)

- direct mail,
- katalogy,
- telemarketing,

- kiosky,
- atd.

- **Internetová komunikace.**

Stále však dochází k dalšímu obohacování nástrojů marketingové komunikace o zcela nové metody. Z aktuálních trendů je tak potřeba zmínit zejména následující: (Vašítková, 2008)

- **Marketing událostí** – jde o činnosti, kdy firma svých zákazníkům zprostředkovává nějaký emocionální zážitek, přičemž samozřejmě používá svoji značku. V praxi může jít o jakýkoliv sportovní, umělecký či gastronomický program.
- **Guerilla marketing** – jde o naprosto specifickou formu marketingu (kupříkladu šokující nebo značně extravagantní), přičemž jeho záměrem je dosáhnout maximálního efektu s co nejmenším množstvím zdrojů.
- **Virální marketing** – jedná se o formu marketingu na internetu, kdy záměrem je vytvořit zajímavou kreativitu, kterou poté prohlízející sami přeposílají.
- **Product placement** – doslovně je možné chápat jako „umístění produktu“, přičemž v tomto případě je daný produkt situován do audiovizuálního díla. Například logo nějaké firmy je umístěno do filmu či do videohry.

Například Kotler s Kellerem (2013) hovoří v souvislosti se současným marketingovým mixem o pevně daných osmi prostředcích, které jsou využívány:

- reklama,
- podpora prodeje,
- události a zážitky,
- public relations a publicita,
- přímý marketing,
- interaktivní marketing,
- ústní šíření,
- osobní prodej.

3.3.2 IFE matice

Princip je pochopitelně velice podobný, jako i v případě popisované EFE matice. Zásadní rozdíl ovšem tkví v tom, že IFE matice bude hodnotit silné a slabé stránky firmy, a nikoliv hrozby a příležitosti. Postup při tvorbě IFE matice je tudíž následující: (David a David, 2017)

- Zhotovit tabulku stěžejních interních faktorů (slabých a silných stránek)
- Opět je třeba přiřadit každému z faktorů váhy.
- Ohodnocení dílčích externích faktorů:
 - o čtyři body – výrazné S,
 - o tři body – nevýrazné S,
 - o dva body – nevýrazné W,
 - o jeden bod – výrazné W.
- Opět je třeba vynásobit váhy každého faktoru a stupně jeho vlivu.
- Opět je třeba sčítat vážené poměry jednotlivých faktorů.

Rovněž v případě IFE matice je pro lepší představu přiložená tabulka (viz tabulka č. 5) jako možný příklad:

Tabulka 5 – Příklad IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61

Zdroj: ManagementMania, 2015.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část práce je složena ze čtyř kapitol. Nejprve je stručně představena společnost Bel Sýry Česko a.s. Druhá kapitola se zaměřuje na vnější marketingové prostředí spolu s EFE maticí. Třetí kapitola sleduje vnitřní marketingové prostředí, blíže je interpretovaný marketingový mix firmy včetně komunikačního mixu a IFE matice. V poslední části je nastíněn výhled na hospodaření firmy v příštích obdobích.

4.1. Představení firmy

BEL Sýry Česko a.s. je francouzská společnost, která se zabývá výrobou a prodejem mlékařských produktů a působí téměř po celém světě. V rámci českého trhu se firma soustředí především na značky Veselá kráva, Gervais, Smetanito, Leerdammer, Kiri, Mini Babybel a Želetava. V tuzemsku tato francouzská firma vyrábí pouze dvě značky, a to Želetavu a Smetanito.

Společnost je součástí mezinárodní skupiny BEL řízená již 5. generací francouzských zakladatelů a řadí se mezi největší světové výrobce v kategorii balených sýrů v jednotlivých porcích. Za růstem skupiny Bel stojí zejména silné dílčí značky s vedoucím postavením na trhu a geografický mix obchodních aktivit.

Celosvětově je produktové portfolio firmy mnohem rozsáhlejší než to v Čechách, sčítá přibližně 25 mezinárodních i lokálních značek. Sortiment firmy Bel můžeme zakoupit ve více než 130 zemích světa, společnost vlastní celkem 30 výrobních továren na 5 kontinentech a komerční zastoupení ve 33 zemích. K realizaci růstové strategie skupiny přispívá svým úsilím téměř 12 600 zaměstnanců. (Belsyry, 2020)

4.1.1 Základní informace

Název: BEL Sýry Česko a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo společnosti: Pražská 218, 675 26 Želetava

Zápis do OR: 1. ledna 1995

Identifikační číslo: 607 14 603

Předmět podnikání: mlékárenství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Počet zaměstnanců: cca 800

Vize: Pokračovat ve zlepšování kvality výrobků, ve zvyšování bezpečnosti zaměstnanců a v automatizaci závodu. Vysokou důležitost firma klade přizpůsobení se trendům stravování s různými omezeními - bez laktózy, s omezením tuku, co nejvíce přírodní charakter produktů, nízká hladina cholesterolu, nasycených tuků apod. Zároveň podle různých výzkumů v potravinářství se odhaluje oblíbenost i netradičních kombinací, které evokují “zdravou” potravinu, ačkoliv to nemusí být pravda. Příkladem je zmrzlina s příchutí zeleného čaje. Touto cestou se také chce dát firma BEL, která více zapojí různé bylinky do svých produktů a náležitě na to spotřebitele upozorní.

Poslání: Posláním společnosti BEL Sýry Česko je rozvíjet kvalitní, originální a cenově dostupné značkové sýry.

Historie společnosti:

Historie společnosti BEL sahá až do roku 1865, kdy Jules Bel otevřel ve Francii v regionu Jura obchod se zrajícími sýry. Po jeho smrti v roce 1904 převzal podnikání jeho syn Léon Bel. Po první světové válce začala průmysl s výrobou sýrů vzkvétat a Léon Bel objevil jeho potenciál. V roce 1922 se pustil do založení francouzské společnosti Fromageries Bel.

V roce 1921 se Veselá kráva stala první registrovanou značkou sýrů s ochrannou známkou ve Francii. V té době šlo o nový výrobek ve Francii s původní recepturou a balením po jednotlivých porcích trojúhelníkového tvaru. V roce 1925 došlo k úpravě loga ilustrátorem Benjaminem Rabierem, který dal logu podobu kravské hlavy s náušnicemi, která má jasně červenou barvu se světlým flíčkem na nose. To, co nové logo dostalo do popředí byly právě její náušnice v uších, na kterých byla vyobrazena jednotlivá balení sýrů. Díky tomuto Droste efektu (neboli zobrazení v zobrazení) si nový sýr získal své spotřebitele velmi rychle. Ve velkém se Veselá kráva začala vyrábět v roce 1924, kdy Léon Bel nakoupil na výrobu sýrů mlýny a porcovací stroje v závodě Lons-le-Saunier. O dva roky později postavil moderní výrobní závod ve městě Lons. V roce 1937 byl Robert Fiévet, zeť Léona Bela, jmenován generálním ředitelem.

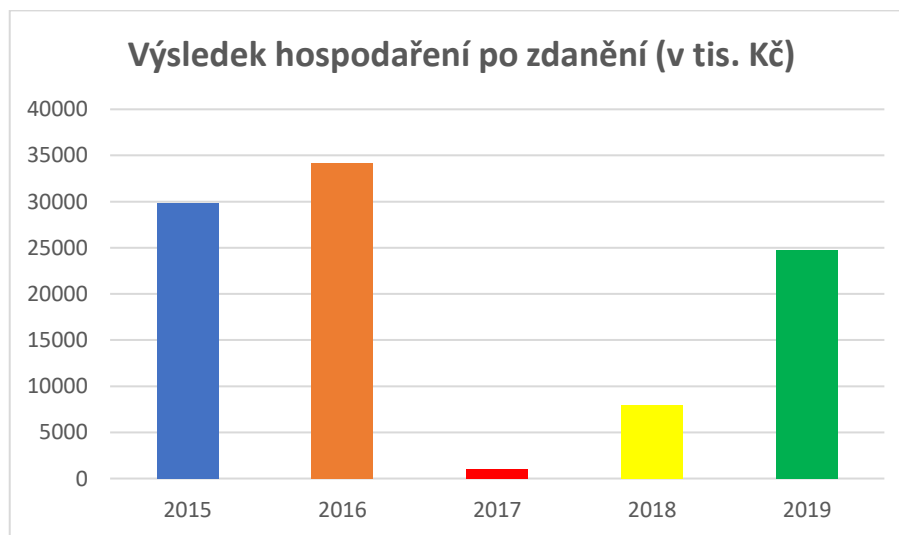
O čtyři roky později byl jmenován předsedou společnosti a do roku 1966 řídil její národní a mezinárodní růst.

Společnost Bel je i v současné době řízena potomky Léona Bela a Roberta Fiéveta. Bel i nadále pokračuje v rozvoji výroby, která je rozšiřována na nové trhy. V roce 2011 byla postavena továrna Veselé krávy® v Asii a v roce 2013 závod Mini Babybel® ve Spojených státech. (belsyry.cz, interní zdroje).

4.1.2 Výsledky dosavadního podnikání

Tato kapitola se zaměří na stručné zhodnocení základních ekonomických ukazatelů. Finanční analýza vypovídá o finančním zdraví firmy, které je velmi důležité pro sestavení marketingové strategie. Hlavními zdroji dat pro posouzení ekonomické situace firmy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o finančních tocích (Jadviščák, 2011, online).

Graf 1 - Výsledek hospodaření po zdanění – firma BEL Sýry Česko a.s.



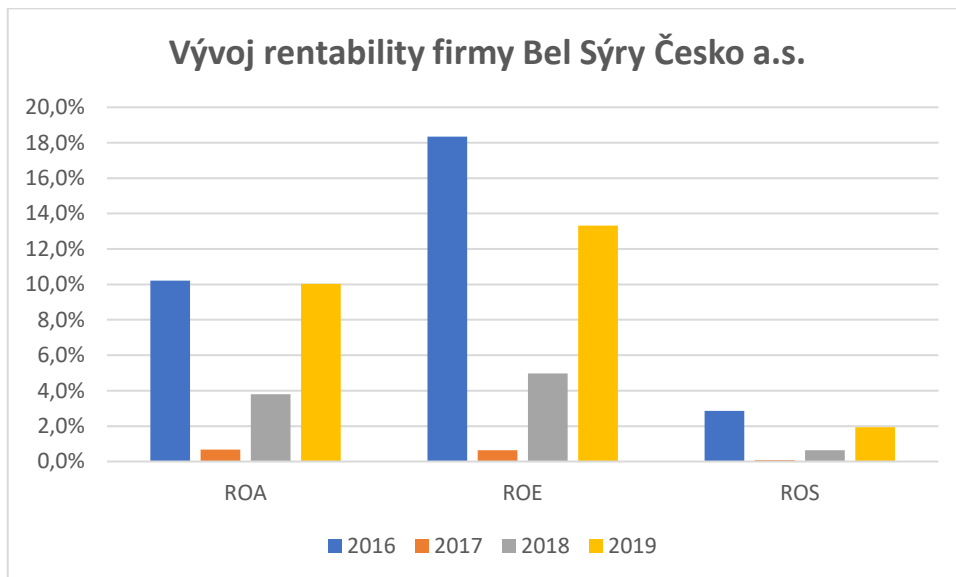
Zdroj: Účetní závěrky firmy, vlastní zpracování

Rentabilita

Klíčový ukazatel finančního zdraví je rentabilita, který hodnotí výnosnost podniku a to, jak dokáže podnik hospodařit s vlastními a cizími zdroji. Jedná se o poměr mezi výnosy a

náklady, pro účely práce je použita rentabilita tržeb, aktiv a vlastního kapitálu (Podnikatel, 2013, online).

Graf 2 - Vývoj rentability firmy BEL Sýry Česko a.s.



Zdroj: Účetní závěrky firmy, vlastní zpracování

Rentabilita tržeb (ROS):

- *Kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.*

Rentabilita aktiv (ROA):

- *Míra efektivity tvoření zisků bez ohledu na to, z jakého zdroje je tento zisk tvořen.*

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE):

- *Kolik procent zisku podnikatel získá z jedné koruny vložené do podnikání.*

Míra zadluženosti

Tabulka 6 - Míra zadluženosti

Cizí zdroje	142 844 tis. Kč
Celková aktiva	328 560 tis. Kč
Míra celkové zadluženosti vzorec	cizí zdroje / celková aktiva
Výsledek míry zadluženosti	43,5%

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota 43,5% znázorňuje, z kolika procent jsou firemní aktiva kryta cizími zdroji. Nelze jednoznačně určit vhodnou míru zadluženosti, každá podnikající jednotka nabývá jiných

hodnot v rámci zdravého hospodaření podle své velikosti, oboru podnikání, dostupnosti zdrojů apod. Celkově je doporučováno, aby tato hodnota nepřevýšila 70%, čím vyšší procenta, tím má firma menší finanční rezervu pro věřitele.

V tomto případě je míra zadluženosti poměrně nízká, což zvyšuje rentabilitu podniku, protože vlastní zdroje jsou ty nejdražší. Nicméně, jak již bylo naznačeno, snižuje finanční stabilitu firmy.

Souhrn zjištěných hodnot

Po výrazném poklesu rentability v roce 2017 výsledky hospodaření opět stoupají. Vývoj ukazatelů zvýraznil určité finanční problémy společnosti. Před rokem 2017 podnik dosahoval uspokojivých hodnot, nyní se jeho situace zase výrazně zlepšila. Míra zadluženosti ukazuje poměrně nízké procento cizích zdrojů ve financování, což znamená vyšší stabilitu firmy pro věřitele. Celkově zhodnotíme finanční zdraví firmy v roce 2016 pozitivně, poté přišly finanční problémy, které se dotkly všech ukazatelů. Velký podíl na tomto výkyvu měl odliv finančních prostředků z české pobočky na centrálu ve Francii. Po roce 2017 se finanční situace firmy opět začíná zlepšovat.

4.2 Vnější marketingové prostředí

Tato kapitola se blíže zaměřuje na makroprostředí a mikroprostředí, strategickou analýzu a EFE matici, kde se hodnotí vnější pozice firmy popřípadě strategický záměr.

4.2.1 Makroprostředí

U makroprostředí se hned v úvodu práce soustředí na PEST (STEP) analýzu a následně na potencionální další vlivy.

4.2.1.1 PEST analýza

V následující kapitole se zaměříme na jednotlivé faktory, které mohou ovlivňovat podnikání sledované firmy (politické, ekonomické, sociální a technologické)

4.2.1.1.1 Politické a legislativní faktory

CZ-NACE je zkratkou pro klasifikaci ekonomických činností vydávanou Evropskou komisí od roku 1970. Dle CZ-NACE je společnost BEL sýry Česko a.s. zařazena pod sekci C - zpracovatelský průmysl, oddíl 10 - výroba potravinářských výrobků, skupina 105 - výroba mléčných výrobků, třída 1051 - zpracování mléka, mléčných výrobků a sýrů a pod oddílem 00 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MFRC, 2019, online).

Legislativní nároky na výrobu sýrů

V potravinářství se kladou velké nároky nejen na konkrétní složení výrobku, ale třeba i na výrobní procesy, distribuci a uchovávání potravin apod. Existuje spousta legislativních omezení, které musejí firmy dodržovat. Firma Bel Sýry jde vždy ruku v ruce s danou legislativou, a navíc se snaží být průkopníkem například ve snižování obsahu soli, počtu negativních „éček“ a obecně ve zlepšování receptur (viz obsah přírodních látek apod.)

Zároveň je čím dál větší téma udržitelnost. Firma vynakládá značné prostředky, aby udávala trend a byla napřed v ohledech na životní prostředí (obaly, péče o zvířata apod.) jak před konkurencí, tak před možnými nařízeními.

Daně

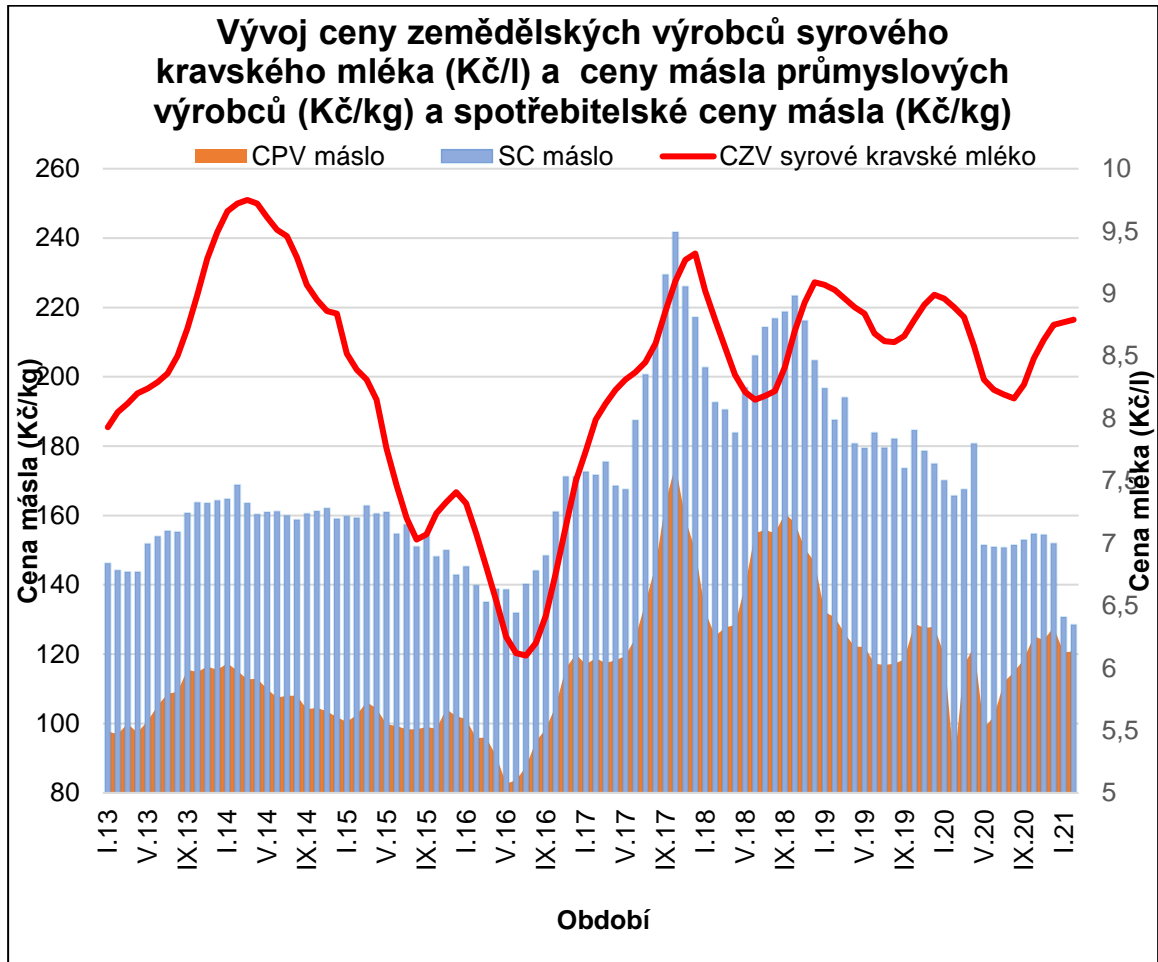
Společnost BEL sýry je akciovou společností. Co se týče daňového zatížení, týká se jí daň z příjmu právnických osob, která je ve výši 19 % ze základu daně sníženého o položky snižující základ daně a odčitatelné položky (Kurzy.cz, 2020, online).

4.2.1.1.2 Ekonomické faktory

Vývoj ceny kravského mléka

Cena mléka je jedním z klíčových faktorů, který může ovlivnit sledovaný podnik a ceny sýrů na trhu. V grafu níže (graf č. 3) je vidět od roku 2017 mírně klesající trend ceny mléka. Vývoj je tedy pro firmu z hlediska nákladů pozitivní.

Graf 3 - Vývoj cen syrového kravského mléka od výrobců



Zdroj: Komoditní karta Eagri 2021, online

Kurz EUR/CZK

Pro společnost BEL sýry je důležitý vývoj kurzu EUR/CZK. V roce 2020 činil kurz 26,4 Kč za Euro. Odhad pro rok 2021 je zvýšení kurzu na 27,5 Kč za Euro, případně až na 32 Kč za Euro. (Kurzy.cz, 2020, online)

Z hlediska vývoje kurzu nelze jednoznačně říci, jestli posilování nebo oslabování měny je automaticky pozitivní nebo negativní jev. S ohledem na skutečnost, že firma nejenom exportuje výrobky na zahraniční trhy, ale zároveň ze zahraničí výrobky importuje.

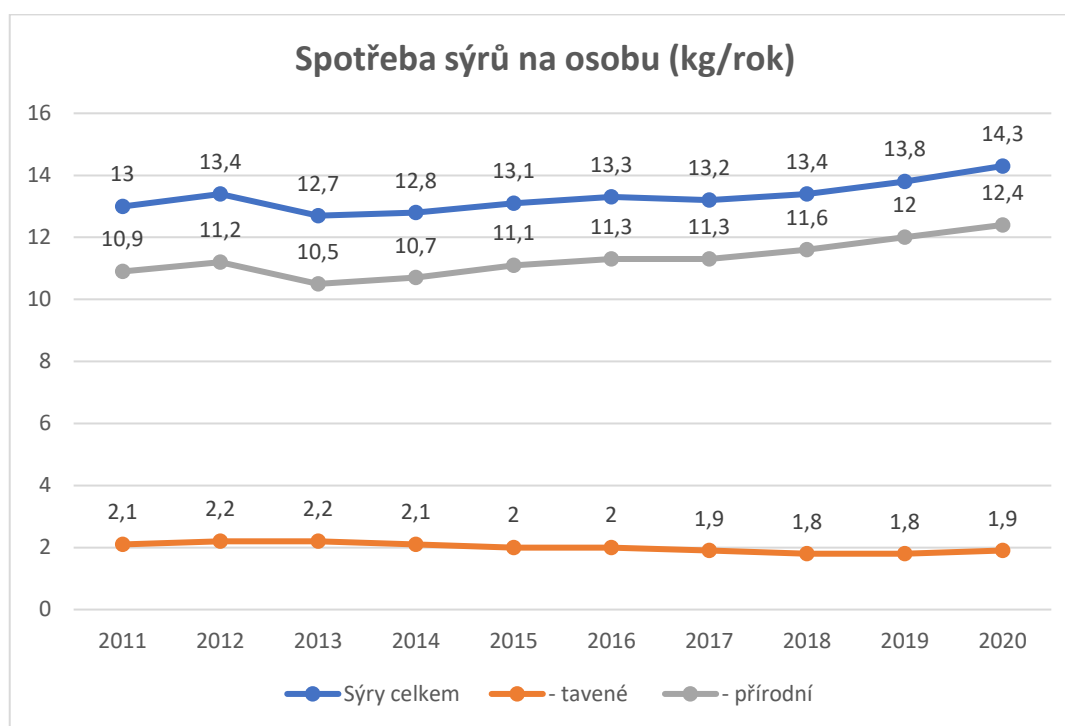
Mzdy

V roce 2020 činila průměrná mzda 35 611 Kč, což je o 1 486 Kč (4,4%) více, než v předcházejícím roce. Index spotřebitelských cen činil 3,2%, kupní síla tedy pozitivně ovlivňuje firmu. (Kurzy.cz, 2021, online)

4.2.1.1.3 Sociální a demografické faktory

Z grafu níže (graf č. 4) je vidět, že meziroční spotřeba sýrů roste. V dlouhodobém měřítku rostou především přírodní sýry. Tavené sýry se v roce 2018 stabilizovaly a v roce 2020 zažily po dlouhé době znovu pozitivní trend. Firma Bel je jedničkou v tavených sýrech na českém trhu, a proto je pro ní tento aspekt jediné pozitivní.

Graf 4 - Spotřeba sýrů na osobu (kg/rok)



Zdroj: Komoditní karta Eagri 2021, online

4.2.1.1.4 Technologické faktory

V minulých letech se výrobní závod firmy Bel v Želetavě značně zmodernizoval. Nakoupily se nové linky, omezil se lidský faktor a výrazně se tak zefektivnila kapacita výroby

a mohly tak značně růst prodeje. Je velmi důležité sledovat nové objevy a technologické postupy.

4.2.1.2 Vliv světové ekonomiky

Světová poptávka po mléčných produktech stoupala v posledních letech rychleji než kdykoli předtím, což se projevuje mimo jiné v rostoucích cenách těchto produktů. Podle analýzy ZMP (Zentralen Markt - und Preisberichtsstelle) je příčinou tohoto vývoje především přírůstek světové populace a v souvislosti s ekonomickým růstem změna preferencí spotřebitelů, kteří se přiklánějí ke kvalitnějším potravinám s vyšším stupněm zpracování. (Agropress, 2019, online)

V roce 2018 byla produkce mléka v Evropě silně ovlivněna klimatickými jevy, kdy na počátku jara studené a vlhké povětrnostní podmínky zpomalily růst pastevních porostů a letní sucho zase ovlivnilo produkci krmiv a travních porostů v mnoha oblastech a nejvíce v severní Evropě. Tyto podmínky donutily mnohé farmáře k porážkám krav i jalovic. Vliv sucha, který je patrný i v prvním čtvrtletí tohoto roku se může projevit, pokud nebude dostatečně vysoká výkupní cena za mléko, která by umožnila nákup krmiv. Jelikož se poptávka po mléčných výrobcích má stoupající tendenci, neočekává se propad v objemu produkce mléka. Užitek dojníc neporooste tak rychle jako v uplynulých deseti letech a její zvyšování bude ovlivněno především zlepšením genetiky. V členských zemích přetrvávají rozdíly v užitečnosti od 3200 kg/ks v Rumunsku až po 9 600 kg/ks v Dánsku.

Do roku 2030 se očekává každoroční nárůst produkce o více než 15 mil. t, a celosvětová produkce mléka tak přesáhne 1 mld. tun. Předpokládá se růst prodeje konzumního mléka z ekologické produkce ze 3% v roce 2016 na 10% v roce 2030. V EU ekologická produkce představuje pouze malou část z celkového množství produkovaného mléka a více než $\frac{3}{4}$ tvoří 6 zemí – Německo, Francie, Spojené království, Dánsko, Švédsko a Rakousko. Podíly jednotlivých stád na ekologické produkci se v každé zemi velmi liší. Produkce sýrů v EU nabízí nejlepší a nejstabilnější zisky podpořené silnou poptávkou na domácím i světovém trhu. V EU se očekává zvýšení spotřeby sýrů o 1,3 kg na obyvatele až na 20 kg v roce 2030. Vývoz sýrů z EU dosáhne 1,2 mi.tun a EU by měla zásobovat téměř 40% světové poptávky po dovozu. Hlavním obchodním artiklem jsou tvrdé sýry a sýry se zeměpisným označením. Hlavním cílem exportu je USA a Japonsko. (Agropress, 2019, online)

Globálně se také rozšiřuje střední třída obyvatel, a to má přímý vliv na tvorbu cenové politiky. Tento fakt společně s nárůstem populace klade požadavky na dostupnost cenově přijatelných mlékárenských produktů v odpovídajícím množství.

4.2.1.3 Vliv Evropské unie

Česká republika patří v užítkovosti mléka mezi nejlepší v Evropě. Nejvíce se ho vyrábí právě na Vysočině, která se také těší nejvyšším stavem skotu. Trh s mlékem se ale i tři roky po zrušení evropských kvót na produkci mléka stále potýká s přebytky, protože řada zemí, jako například Německo, Nizozemí, Itálie či Irsko, od roku 2015 zvýšila svou výrobu. Zrušení kvót má trvalé důsledky, neboť vedlo k trvalému růstu produkce mléka ve většině evropských zemí, což při stagnující spotřebě v evropských zemích vytváří vysoký tlak na export a cenu a vede k nestabilitě zejména na úrovni prvovýroby.

Po ukončení systému kvót byl v EU nastaven nový systém sledování tržní produkce mléka. Každý měsíc se sledují dodávky syrového kravského mléka od producentů směrem k prvním kupujícím v každém členském státě.

Evropské instituce následně zveřejňují informace o vývoji produkce, cenách mléka a mléčných výrobků, nebo o evropských a světových vývojových trendech mléčného trhu.

Aby se snížila nadprodukce mléka a stabilizovaly se jeho ceny, od roku 1984 do roku 2015 byly v tehdejší Evropské unii a dnešní EU zavedeny kvóty na produkci mléka. V Česku byla omezená produkce mléka od roku 2001. Za 14 let aplikace kvót ČR překročila stanovenou hranici jen jednou, v letech 2005/2006. Každý rok se vyvezlo z ČR asi 450 milionů litrů syrového mléka, což představovalo asi pětinu z celorepublikové výroby.

Od roku 2008 se kvóty postupně uvolňovaly a pro celou EU v témže roce byla vytvořena jednotná organizace trhu s mlékem. Zemědělci produkující mléko také získali nárok na přímé platby z evropských fondů. V roce 2008 se v Česku litr mléka vykupoval v průměru za 8,45 koruny, o rok později za pouhých 6,15 koruny.

Zrušení produkčních kvót na mléko ale není jediným problémem, se kterým se musí mléčný trh vypořádat. I situace na globálním trhu hraje svou roli. Snížila se poptávka v Číně, rozpadl se severoafrický trh a omezil se obchod EU s Ruskem v souvislosti s krizí na Ukrajině. Další výkyvy na trhu s mlékem zřejmě způsobí také odchod Spojeného království z Unie,

protože Britové jsou významným dovozcem evropské produkce. (Euractiv, 2019, online)

4.2.2 Mikroprostředí

Kapitola mikroprostředí se zaměřuje na stručnou analýzu trhu mlékárenských produktů, zájmové skupiny a Porterův model.

4.2.2.1 Analýza trhu s mlékárenskými produkty

Charakteristika trhu

Na českém trhu v sýrovém průmyslu figurují čtyři hlavní výrobci sýrů - BEL, Savencia, Madeta a Lactalis. O zbylá procenta podílů v prodeji na tuzemském trhu se dělí množství menších výrobců.

4.2.2.1.1 Atraktivita trhu

Tabulka 7 - Atraktivita trhu

Faktor	Váha	Hodnocení atraktivity (1-nejnižší, 5-nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)
Velikost trhu	0,09	5	0,45
Fragmentace trhu - počet segmentů	0,06	5	0,3
Růstový potenciál - roční tempo růstu trhu	0,08	2	0,16
Bariéry vstupu/výstupu na trh	0,06	4	0,24
Atraktivita cen - (rentab. tržeb)	0,05	3	0,15
Konkurenční intenzita	0,04	3	0,12
Technologická náročnost	0,06	4	0,24
Inflační zranitelnost trhu	0,08	3	0,24

Požadavky produkce na energie	0,03	4	0,12
Dopad na životní prostředí	0,04	3	0,12
Sociální a právní riziko (přijatelné)	0,02	3	0,06
Vliv značky a věrnost značce	0,03	4	0,12
Solventnost zákazníků	0,08	2	0,16
Význam cenové politiky	0,08	3	0,24
Vliv vývoje ekonomiky (důchody, spotřeba)	0,04	2	0,08
Legislativní podmínky	0,02	4	0,08
Možnosti využití specializace (diferenciace)	0,08	3	0,24
Požadavky na kvalitu, standard	0,06	5	0,3
Celkem	1		3,42 =68,4%

Zdroj: vlastní zpracování

Trh sýrů je atraktivní svojí velikostí. Na českém trhu je společnost Bel jedním ze čtyř největších výrobců sýrů. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je nízká. Pro vstup na trh se sýry je nutné překonat bariéry. Přesto je konkurence v daném odvětví poměrně velká.

4.2.2.1.2 Bariéry vstupu na trh

Bariéry vstupu na trh jsou podmínky, které musí firma splnit, aby se dostala do daného odvětví. Tím jsou chráněny firmy, které jsou na trhu v odvětví výroby sýrů a zároveň je díky těmto podmínkám komplikován vstup nových firem na trh.

První z překážek vstupu na trh jsou úspory z rozsahu. Stávající firmy na trhu s balenými sýry vyrábí ve velkých objemech. Využívají ověřené technologické postupy a dokážou tak do nákladů lépe rozpustit fixní náklady. Pro nové konkurenty by byl vstup na trh kapitálově náročný. Museli by vynaložit finanční prostředky do specializovaných technologií, které nelze uplatnit v jiném odvětví.

Další překážkou vstupu je přístup k distribučním kanálům. Obchodní řetězce mají přísné podmínky pro zařazení produktu do svého sortimentu. Mezi další bariéry vstupu na trh patří také nutnost splňovat velké množství různých technologických, technických a hygienických norem.

Bariéry vstupu na trh by měly chránit ekonomiku před neefektivností nedokonalé soutěže. Velcí dodavatelé surovin pracují s několika velkými mlékárenskými společnostmi, co jsou na trhu a mají sílu manipulovat se zdroji a cenami tak, aby se na trh nový konkurent nedostal. Drobní podnikatelé (farmáři) nemohou takové společnosti výrazně ohrozit.

4.2.2.1.3 Segmentace trhu – cílové skupiny (potenciál)

Zákazníci

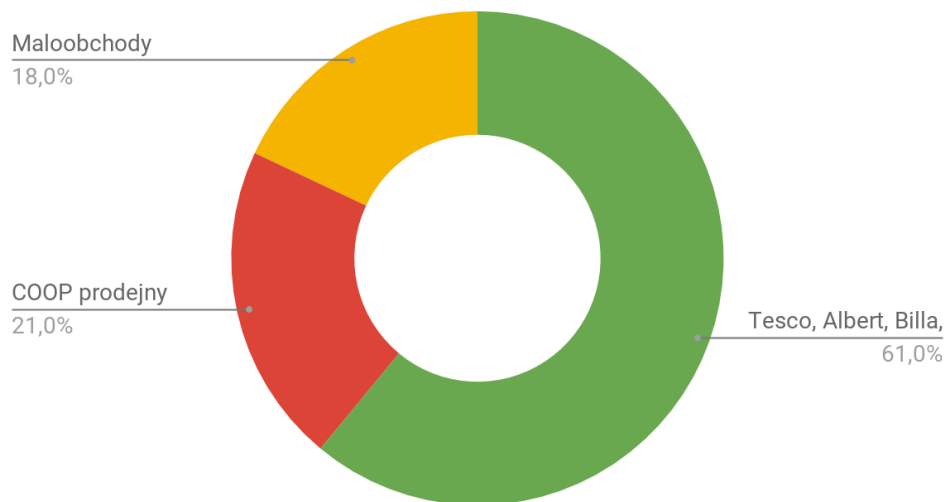
Segment zákazníků BEL sýrů představují odběratelé, kteří dále distribuují konečné produkty zákazníkům. Rozděluje se na dva velké segmenty - tzv. moderní a tradiční trh. V moderním prostředí zákazníků panuje velký konkurenční boj a masová spotřeba. Toto prostředí reprezentují zejména velké potravinové markety, jako jsou Tesco, Albert, Billa, Lidl atd. Tradiční trh je z části tomuto tlaku uchráněn díky své malé působnosti na trhu, jedná se zejména o malé obchody s potravinami na vsích a malých městech nebo o drobné podnikatele.

Největší procento objemů produktů určených pro konečného spotřebitele je distribuováno skrze moderní trh, a to z více než 60%. Zbýlá procenta se dělí mezi menší řetězec COOP s 21% a mezi maloobchody s 12%.

Společnost BEL sýry Česko a.s. má s těmito zákazníky podepsané smlouvy, které definují platební podmínky, ceny, splatnosti, ale také zavazují k účasti na podporách prodeje, promočních akcí apod.

Obrázek 16 - Odběratelé firmy BEL Sýry Česko a.s. (2020)

Zákazníci BEL Sýry Česko a.s.



Zdroj: firemní data, vlastní zpracování

Segmenty

Mezi spotřebitele výrobků společnosti Bel Sýry Česko patří především rodiny s dětmi. Jedná se o spotřebitele různého vzdělání, preferencí, všech věkových skupin a pohlaví.

Mini Babybel - určen především pro děti ke svačině. Cílovou skupinou jsou proto rodiče malých dětí.

Gervais - orientuje se na lidi dodržující zdravý životní styl, a to konkrétně na mladé ženy s dětmi. V současnosti nově cílí i na starší aktivně žijící generaci.

Kiri - cílovou skupinou tohoto taveného sýru jemné chuti tvarohu a smetany jsou rodiny s malými dětmi, kdy děti dostávají Kiri namazané na pečivo nebo samotné.

Leerdammer - tento sýr dostupný v různých příchutích a baleních je zaměřen na spotřebitele všech věkových kategorií. Svoji cenou patří oproti konkurenci mezi dražší výrobky.

Smetanito - zaměřuje se na všechny věkové skupiny, ale především na rodiny s dětmi.

Veselá kráva - tento tavený sýr trojúhelníkových tvarů je cílený na rodiny s dětmi. I tento výrobek má vyšší cenovou hladinu oproti cenám konkurence.

Želetava - patří do řady tavených sýrů. Cílová skupina je velmi široká, a to od mladých lidí až po starší generaci.

4.2.2.1.4 Tržní výklenky, tržní buňka

Tržním výklenkem mohou být do jisté míry sýry Mini Babybel. Babybel je poloměkký přírodní sýr vyroben z 98 % mléka. Na rozdíl od ostatních sýrů obsahuje méně než 0,01 % laktózy a je proto vhodný i pro spotřebitele, kteří na ni mají intoleranci. Každá 20 gramová porce sýru je zabalena do unikátního voskového obalu, který je výrobním tajemstvím společnosti. Trh se sýrovými snacky je však ve srovnání s ostatními subkategoriemi poměrně malý.

4.2.2.1.5 Analýza konkurence schopnosti

V kapitole 4.2.2.1 byli uvedeni hlavní konkurenti na trhu se sýry a to firmy: Savencia, Madeta a Lactalis. V následující tabulce jsou zhodnoceny klíčové faktory jejich konkurenceschopnosti v porovnání se společností Bel Sýry Česko a.s.

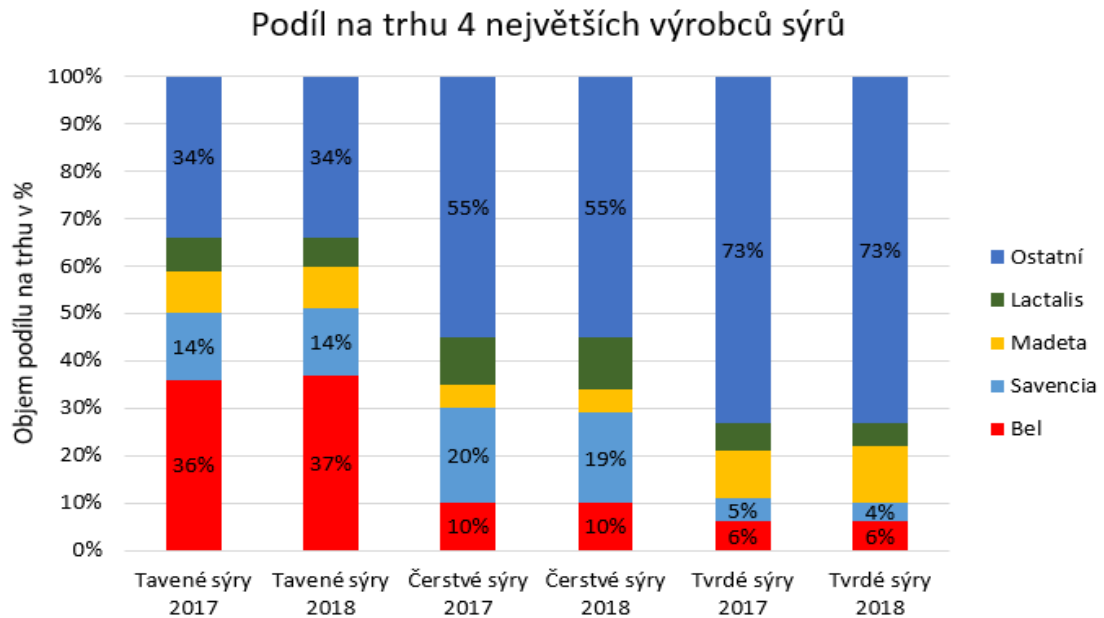
Tabulka 8 - Analýza konkurenceschopnosti

Klíčové faktory úspěchu	Váha (vzímáná závažnost)	Bel Sýry Česko a.s.		SAVENCIA Fromage & Dairy Czech Republic, a.s.		Madeta a.s.		Lactalis CZ, s.r.o.	
		Hodnocení	Hodnota	Hodnocení	Hodnota	Hodnocení	Hodnota	Hodnocení	Hodnota
Podíl na trhu	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Růst tržního podílu	0,08	4	0,32	2	0,16	5	0,4	2	0,16
Dostupnost surovin	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Kvalita produktu a služeb	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Renomé značky	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Efektivnost komunikace	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Technické vybavení	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Využití kapacit	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Vývojové schopnosti a výzkum	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,06	3	0,06
Nákladovost schopnost cenového boje (efektivnost) výroby	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Vztahy k dodáv. - audit	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Vztahy k odběratelům	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Ceny a marže (nákladová výhoda)	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Zvládnutí klíčových dovedností	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Úroveň řízení	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Úroveň personálu	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,06	3	0,06
Certifikace (produkt, služba, ISO.)	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Finanční situace VH	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	2	0,08
Běžná likvidita	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Kapitálové propojení a aliance	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Vážené skóre konkurenční síly	1		3,61		3,57		3,32		3,01

Zdroj: firemní data, vlastní zpracování

V grafu níže (graf č. 5.) je vidět, že firma Bel je jedničkou na trhu v tavených sýrech. Data jsou sice z roku 2018, podíl na trhu se ale nezměnil.

Graf 5 - Tržní podíl 4 největších výrobců sýrů v ČR



Zdroj: firemní data, vlastní zpracování

4.2.2.2 Zájmové skupiny

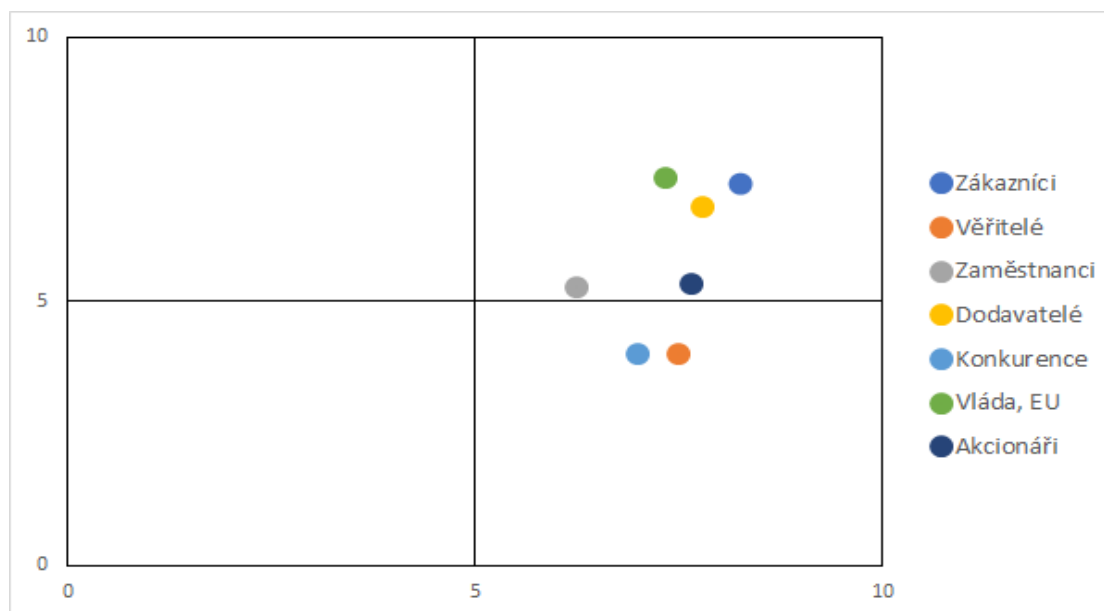
Ve zkoumané společnosti se identifikovalo 7 klíčových zájmových skupin, které výrazně ovlivňují chod podnikání. Ke každé skupině jsou přiřazeny jednotlivé aspekty, které byly rozděleny na 2 kategorie - omezující a podporující strategii a následně pak byly z hlediska jejich důležitosti a významu dále hodnoceny na stupnici 0-9 (0 - nevýznamný/nejistý; 9 - velmi významný/velmi jistý). Jednotlivé skupiny se dle získaných hodnocení dělí na 4 kvadranty - ovlivnit, akceptovat, přesvědčit, ignorovat.

Z analýzy vyplývá, že většina zájmových skupin spadá do kvadrantu AKCEPTOVAT. Jedná se o skupiny: zákazníci, dodavatelé, akcionáři, zaměstnanci a vláda. Klíčovou skupinou jsou jistě akcionáři, kteří mají zájem na růstu obrátu a zisku a nárůstu počtu zákazníků (patří do skupiny podporující). Do skupiny omezující patří vysoký tlak na snižování nákladů.

Zákazníci se projevují hlavně zvýšenými požadavky na kvalitu výrobků, mezi omezující pak je možné zařadit vysokou orientaci na cenu výrobků. Dále je určitě potřeba se neustále věnovat zaměstnancům a jejich potřebám, abychom si udrželi kvalitní lidský kapitál.

Do kvadrantu VZDĚLÁVAT patří věřitelé a konkurence. Je nezbytné sledovat vývoj konkurenčních firem, ať už z hlediska portfolia, či marketingových aktivit. Jako jednička na trhu v tavených sýrech má firma značnou sílu na trhu v kategorii sýrů, je však klíčové si tuto výhodu udržet.

Graf 6 - Analýza zájmových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2.3 Zdroje a kompetence

Tabulka 9 - Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroj	Je zdroj nebo kompetence hodnotný?	Je zdroj nebo kompetence vzácný?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný?	Důsledky pro konkurenční schopnost podniku	Výsledné chování
Personál	ano	ne	ne	ne	dočasná konkurenční výhoda	podprůměrné
Oblíbenost značek	ano	ano	ano	ne	dočasná konkurenční výhoda	nadprůměrné
Nenapodobitelnost, Tradiční výrobky	ano	ano	ano	ano	trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné
Unikátní výrobky	ano	ano	ano	ne	trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné
Technologická vybavenost	ano	ne	ano	ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné
Distribuční síť	ano	ano	ne	ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné

Zdroj: Vlastní zpracování

Personál

Firma Bel Sýry Česko a.s. zaměstnává okolo 800 lidí. Do tohoto počtu spadají jak lidé na centrále v Praze, tak zaměstnanci v továrně v Želetavě a obchodní zástupci v poli. Zaměstnanci jsou jednou ze silných stránek společnosti a firma se je neustále snaží motivovat různými benefity, loajalita je tak k podniku velmi silná. Je to však dočasnou konkurenční výhodou, protože trh se neustále vyvíjí a konkurenční společnosti neustále usilují o nábor schopných a loajálních lidí, kteří jim ve firmě vydrží a přinesou přidanou hodnotu.

Oblíbenost značek

Značky firmy Bel mají v sýrech extrémně vysokou povědomost u zákazníků. Z interních průzkumů vychází, že za srovnatelnou cenu dá většina zákazníků přednost značkám z portfolia Bel, před těmi konkurenčními.

Nenapodobitelnost a tradice

Například značka Smetanito nebo Veselá kráva mají za dlouhé roky na trhu vybudovanou tradici a v zákaznících vyvolávají pozitivní emoce. Zároveň firma disponuje vlastními recepturami a výrobními postupy, na některé má dokonce patent.

Unikátní výrobky

V portfoliu firmy nalezneme i takové výrobky, které se ať už balením, recepturou či konzumací nepodobají žádnému konkurenčnímu výrobku na trhu. Příkladem tak může být například produkt MiniBabybel, který jedinečnou technologií výroby a balení ve vosku jako jediný tvrdý sýr vydrží po určitou dobu uskladněný i mimo lednici a může se tak například umístit na prodejních do nechlazených sekundárních vystavení. Z toho společnost značně těží konkurenční výhodu.

Technická vybavenost

Ve vlastnictví firmy je také továrna v Želetavě včetně výrobních linek, kde probíhá převážně výroba lokálních značek. Společnost často investuje do nových technologií a strojů a zlepšuje tak efektivitu a kvalitu výroby.

Distribuce

Společnost využívá výhradně externí distribuční síť. Nevlastní žádné chlazené sklady ani chlazená auta na přepravu mléčných výrobků. Oddělení logistiky sídlí částečně v Praze a částečně v Želetavě, na exekuci distribuce se však používá převážně externí poskytovatel - firma Alimpex Food.

4.2.2.4 Porterův model

Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéra vstupu nových konkurentů do tohoto odvětví je příliš vysoká jak na vstupu, tak na výstupu. Konkurence by musela vynaložit značné úsilí a především velký objem prostředků, aby se mohla společnosti Bel alespoň přiblížit. Další bariéra vyplývá z předmětu podnikání - v potravinářském odvětví je nutné splňovat přísná pravidla týkající se jak složení výrobků, tak výrobního procesu, což se rovněž negativně promítá do potřeby prostředků při vstupu na trh i výstupu na trh.. Navíc na trhu figuruje několik velkých mlékárenských firem, které svým postavením a stabilitou dokáží upravit cenovou politiku tak, aby alespoň krátkodobě snížili ceny svých produktů, aby bariéry pro nově příchozí konkurenty vzrostly.

Hrozba substitutů

Ohrožením pro společnost Bel formou substitutů mohou být privátní značky některých velkých řetězců, které nabízejí své vlastní potravinové výrobky včetně těch mlékárenských a v posledních letech těchto privátních produktových řad přibývá. Většina těchto produktů je nabízena za mnohem nižší ceny, ačkoli nejsou ošizeny na kvalitě. Příkladem může být například značka Pilos spojená s obchodním řetězcem Lidl. Hrozba nahraditelnosti výrobků je tedy celkem vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla je v potravinářském odvětví poměrně slabá, jelikož je dostatek velkých konkurentů na trhu a mlékárenství není výjimkou. Jedinou výhodou pro vyjednávání je vysoká poptávka zákazníků po oblíbených produktech, jimiž výrobky společnosti Bel rozhodně jsou.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli výrobků společnosti Bel jsou především velké obchodní řetězce, které je nabízejí konečnému spotřebiteli. Ti určitou vyjednávací sílu mají, jelikož odebírají produkty i od konkurence a znají kupní požadavky svých zákazníků. Společnost Bel tedy musí nastavovat prodejní ceny tak, aby je obchodní řetězce zařadili do svého prodejního sortimentu.

Hrozba silné rivality

V mlékárenském prostředí je na trhu v ČR značné množství větších firem, nejvíce známými rivaly jsou pro Bel společnosti jako například Kunín, Madeta, Pragolactos, Olma apod. Dalšími rivaly začínajícími rivaly jsou obchodní řetězce, které nabízejí výrobky vlastní značky, jak již bylo zmíněno výše.

Společnost Bel nejméně ohrožuje vstup nových konkurentů. Jak bylo výše uvedeno, společnost zaujímá velkou část jak na tuzemském tak i zahraničním trhu. Dále společnost nemůže ohrozit vyjednávací síla dodavatelů, jelikož je mlékárenské produkty nejsou nedostatkovou komoditou.

Společnost by mohly ohrozit nákupní zvyklosti odběratelů. Mlékárenských substitutů na trhu dostatek a zákazník si tak může vybírat i mlékárenské výrobky u konkurence nebo výrobky v nižší cenové kategorii, ačkoliv je tím ovlivněna kvalita výrobku. Díky tomuto faktu se společnost musí snažit udržet takovou prodejní cenu výrobků, aby je obchodní řetězce nadále nabízeli ve svém obchodním sortimentu.

Tabulka 10 - Analýza konkurence v odvětví

Síla (Faktor) (1 bod = nejnižší, 6 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady v roce					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Konkurenční rivalita v odvětví	3,6	3,8	3,7	4,0	3,9	3,8
Hrozba vstupu do odvětví	1,2	1,1	2,0	2,1	1,8	1,3
Vyjednávací síla odběratelů	4,1	4,6	4,9	4,2	4,7	4,8
Vyjednávací síla dodavatelů	1,0	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0
Hrozba substitutů	4,7	4,6	5,0	4,9	4,7	4,8

Zdroj: vlastní zpracování

Z Porterova modelu vyplývá, že největší hrozbou jsou pro společnost BEL substituty dostupné na trhu a vyjednávací síla odběratelů. Nejmenší hrozbu tvoří nové vstupy do odvětví,

kde je vysoká kapitálová náročnost pro vstup do odvětví. Do budoucna se pozice jednotlivých firem v odvětví ještě upevní, a tak se bude nebezpečí vstupu nových firem na trh nadále snižovat. Během 6 let se dle odhadů nebudou hodnoty výrazně lišit. V následujících letech vzroste především vyjednávací síla odběratelů, kteří si budou moci díky široké škále substitutů vybírat, který z produktů si zakoupí.

4.2.3 EFE matice

Vnější prostředí - příležitosti (Opportunities):

- Trend využívání co nejvíce přírodních komponentů v produktech (bez umělých barviv, bez laktózy, vyšší podíl proteinu apod.)
- Rozvoj mezinárodního obchodu mimo EU díky zrušení omezujících kvót
- Rozšíření cílové skupiny zákazníků díky rozšíření portfolia
- Rostoucí poptávka po mléčných produktech
- Rostoucí poptávka po tvrdých sýrech
- Rozšiřování střední vrstvy obyvatelstva žijících ve městech (nárůst urbanizace)

Vnější prostředí - hrozby (Threats):

- Trend zdravého a alternativního stravování (veganství, BIO, omezení tuků ve stravě apod.)
- Narůstající ceny mléka
- Zavádění privátních značek (Tesco sýr apod.)
- Navýšení konkurenčního boje v oblasti
- Opětovné stanovení kvót v rámci EU, omezení vývozu/dovozu mléka a mlékárenských výrobků, omezení odbytu zemí mimo EU, stanovení kvót mimo EU, změna vládních nařízení
- Navýšení přílivu zahraničního kapitálu a tedy nárůst konkurenceschopnosti rivalů
- Předpokládané posílení měny EUR vůči CZK

Tabulka 11 - EFE matice - Příležitosti

Příležitosti	Význam			Doba trvání
	Velký	Střední	Malý	
Analýza vlivu světové ekonomiky				
Trendy ve stravování (více proteinu apod.)	x			3
Analýza vlivu Evropské unie				
Zrušení omezujících kvót		x		5
Analýza vlivu národního prostředí				
Rozšiřování střední vrstvy obyvatelstva			x	5
Analýza odvětví				
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	x			4
Narůstající poptávka po mlékárenských produktech	x			4
Počet a struktura zákazníků		x		5
Největší komoditou jsou tvrdé sýry	x			5
Analýzy trhu				
Poptávka po zdravějších produktech	x			3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 - EFE matice – hrozby

Hrozby	Význam			Doba trvání
	Velký	Střední	Malý	
Analýza vlivu světové ekonomiky				
Trendy ve stravování (diety, veganství atd.)		x		4
Posílení měny EUR vůči CZK		x		2
Zájem o ekologii a udržitelnost			x	4

Analýza vlivu Evropské unie				
Opětovné zavedení omezujících kvót			x	3
Přiliv zahraničního kapitálu	x			5
Analýza vlivu národního prostředí				
Snižování HDP			x	2
Analýza odvětví				
Zavádění privátních značek	x			5
Narůstající konkurenceschopnost		x		4
Analýzy trhu				
Narůstající ceny mléka		x		4

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Vnitřní marketingové prostředí

Níže je blíže specifikován marketingový mix sledovaného podniku a následné zhodnocení silných a slabých stránek prostřednictvím IFE matice.

4.3.1 Marketingový mix

V této části práce jsou představeny jednotlivé složky marketingového mixu společnosti BEL Sýry Česko a.s., přičemž je aplikováno klasické pojetí marketingového mixu 4P - produkt, cena, distribuce a komunikace (propagace).

4.3.1.1 Produkt

Společnost Bel Sýry se zabývá výrobou široké škály kvalitních sýrů. Působí hlavně v kategoriích čerstvých, tavených a tvrdých sýrů. Mezi hlavní značky patří především Veselá Kráva, Smetanito, Gervais, Leerdammer, Kiri a Mini Babybel.

Veselá Kráva - země původu Slovensko. Sýry Veselá Kráva se řadí mezi nejznámější a nejoblíbenější tavené sýry. Vyznačují se lahodnou chutí a neobsahují žádné přídavné látky. V

nabídce je několik příchutí, například Veselá Kráva Lahodná, Veselá Kráva se Šunkou, Veselá Kráva s Čedarem a jiné. Dostupné jsou také v balení XL. Sub produktem Veselé Krávy je produkt Sýr a Křup, propagovaný jako svačina na cesty - lahodný sýr společně s křupavými tyčinkami. (Interní data firmy)

Smetanito - země původu Česká republika. Řadí se mezi velmi známé tavené sýry a je vyráběn v sýrárně Želetava na Vysočině. Na trhu je k dispozici také ve více příchutích. (Interní data firmy)

Gervais - země původu Polsko. Lahodný tvarohový sýr vyrobený z přírodního tvarohu doplněný čerstvou smetanou. Na trhu je taktéž nabízen v mnoha příchutích, například Gervais přírodní, Gervais s pažitkou, Gervais s jarní cibulkou, Gervais s ředkvičkami a pažitkou a další. K dispozici je balení 80 g a rodinné balení 190 g. (Interní data firmy)

Leerdammer - země původu Nizozemsko. Leerdammer je plátkový plnotučný sýr s oky, jež je známý a oblíbený pro svou originální jemně nasládlou oříškovou chuť. Dostupný v různých baleních a příchutích, například Original, Uzený, Lightlife, Toast&Burger a jiné. (Interní data firmy)

Kiri - země původu Polsko. Jedná se o další tavený krémový sýr složený z tvarohu a smetany nabízený v různých variacích. K dispozici taktéž ve variantě s trvanlivým pečivem Kiri Křup. (Interní data firmy)

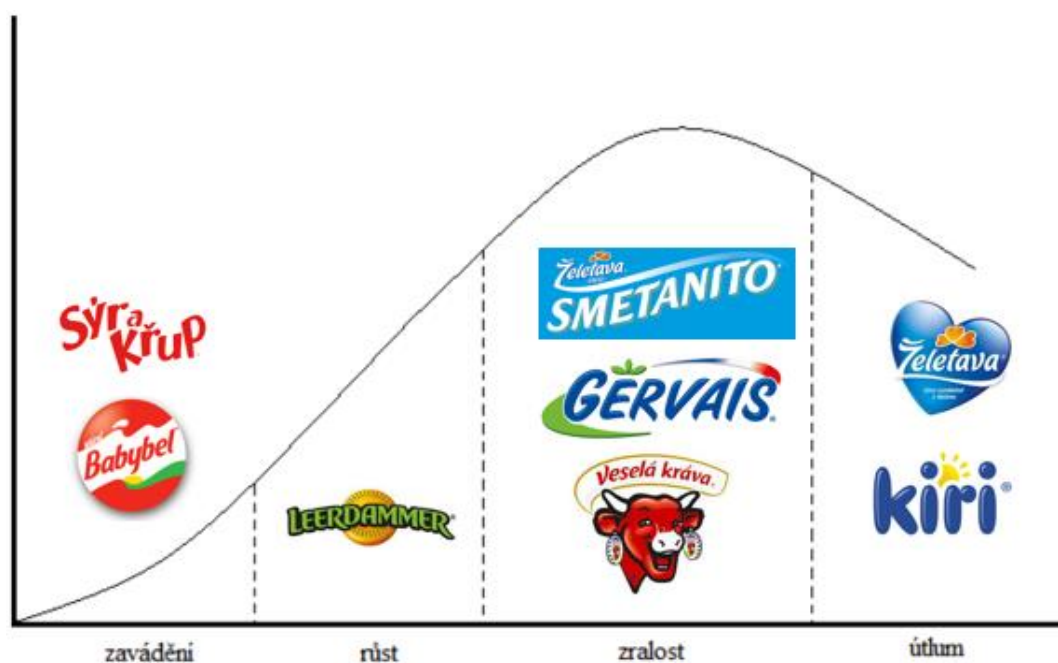
Mini Babybel - země původu Slovensko. Babybel je poloměkký přírodní sýr vyrobený z mléka, přičemž obsahuje méně než 0,01 % laktózy. Tento sýr neobsahuje žádné přidané konzervanty a díky svému unikátnímu balení je vhodný jako svačina na cesty. (Interní data firmy)

Želetava - země původu Česká republika. Další z řady tavených sýrů společnosti Bel Sýry. Na trhu lze najít například sýry Želetava Tomík a Želetava Matador. (Interní data firmy)

4.3.1.1.1 Životní cyklus produktů

Portfolio firmy je velmi široké a skládá se jak z lokálních značek s velkou dávkou tradice pro české spotřebitele, silných mezinárodních značek, tak i značek, které jsou pro český trh poměrně nové. Společnost se snaží udávat trendy převážně uváděním novinek v již zavedených značkách a využívat tak sílu „brandů“. S úplně novou značkou pro český trh již delší dobu nepřišla. Napříč značkami můžeme sledovat všechny čtyři životní fáze produktů.

Obrázek 17 - Fáze životního cyklu značek firmy



Zdroj: firemní data, vlastní zpracování

ZAVÁDĚNÍ - Babybel a Sýr a Křup

Fázi zavádění reprezentuje hlavně značka Babybel a sub brand Sýr a Křup, který spadá do značky Veselá kráva. Oba brandy jsou na českém trhu poměrně nově a snaží se udávat směr ruku v ruce se současnými trendy a potřebami zákazníků. Babybel absolvoval již uvedení na trhu koncem 90.let, avšak na dlouho ustala podpora a firma se soustředila jiným směrem.

Poslední 4 roky však probíhá “relaunch.” Doba se zrychluje, spotřebitelé se snaží více ušetřit čas, nepřipravují si již tolik svačiny s sebou, a proto jsou svačinky “on the go” budoucností i v rámci kategorie sýrů. Jsou to výrobky, kterými lidé zaženou hlad, příprava jim nezabere žádný čas a jsou hned připraveny ke konzumaci. Firma hodně investuje do marketingové podpory a to jak nadlinkovou formou, tak podlinkovou.

RŮST - Leerdammer

Leerdammer už je na českém trhu dlouho a dá si říci, že jistou dávku tradice pro spotřebitele již má. Patří však mezi prémiovější značky s vysokou cenovou hladinou a spousta zákazníků zatím není ochotna takový náklad vynaložit. Cílovou skupinou prozatím zůstávají lidé s vyššími příjmy ve větších městech. Leerdammer se snaží marketingovou podporou hlavně inspirovat lidi k vychutnávání, a že sýr nemusí být nutně o tom položit si plátek eidamu na chleba a buduje si tak nové cílové skupiny.

ZRALOST - Smetanito, Veselá kráva, Gervais

Smetanito se vyrábí v továrně v Želetavě, je čistě českou značkou a lidé si k ní za spoustu let na trhu vytvořili výraznou citovou vazbu. Značka má minimální marketingovou podporu, vidět je v podstatě jen na prodejnách v druhotných umístěních. I přes to je jednou ze 3 nejprodávanějších značek v kategorii tavených sýrů na trhu a je schopna růst.

“Gervais” zní sice jako cizí slovo, vyrábí se ale výhradně pro český trh. Je to jediná značka z portfolia firmy v kategorii čerstvých sýrů. Spolu s konkurenční Lučinou tvoří majoritu v tržním podílu. Minulý rok se změnila cílová skupina pro Gervais. Dlouhou dobu byla objektem zájmu hlavně skupina mladých žen s dětmi, které dbají na zdravou stravu. V současnosti můžeme ale sledovat změnu cílení na starší generaci, která žije aktivní život. Gervais tak rozšířilo povědomí i do méně zasažených skupin.

Ačkoli si spousta spotřebitelů myslí, že Veselá kráva je původně česká, jedná se o tradiční francouzskou značku, která už je ale u nás dostatečně dlouho, aby ji lidé měli v podvědomí. Je to značka s nejvyšším “brand awareness” z portfolia firmy. Podporu můžeme vidět jak v televizi, tak na prodejnách. Veselá kráva se snaží přinášet do kategorie tavených sýrů hlavně novinky s přidanou hodnotou. Neustále investuje do vývoje a například jako jediná

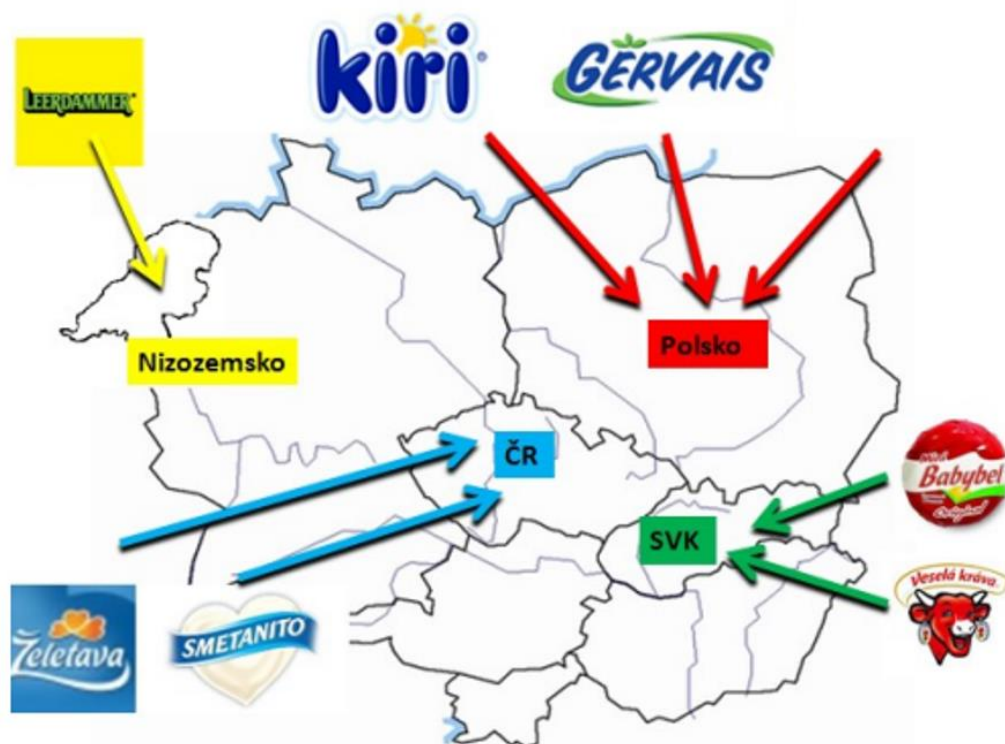
značka v tavených sýrech přišla se sýrem z čerstvého mléka, ne ze sušeného. Proto si může dovolit i vyšší cenovou hladinu než konkurenční výrobky na trhu, neboť zákazník zde platí za kvalitu.

ÚPADEK (ÚTLUM) - Želetava, Kiri

Mezinárodní a oblíbená značka Kiri byla dřív velmi podporovaná a byla všude vidět. Poslední roky se firma soustředí spíše na jinou část portfolia a od silné podpory upustila. Kiri je převážně dětskou značkou a cílová skupina tak vždy byla matky s dětmi. Brand by si zasloužil “relaunch,” aby znovu oživil původní kupní sílu, a hlavně i nastartoval novou.

Želetava vždy těžila z historické oblíbenosti a povědomosti u spotřebitelů. Nikdy nebyla moc podporovaná a v současnosti kromě prodejen v podstatě není vidět a značka si tak žije svým životem.

Obrázek 18 - Lokalizace výroby produktových řad BEL Sýry pro Českou republiku

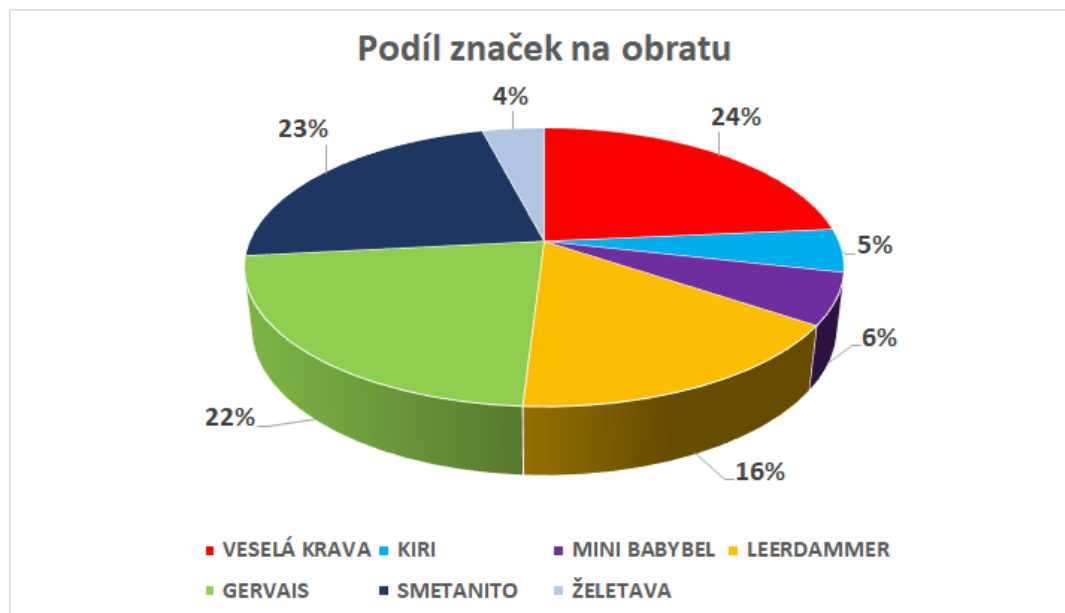


Zdroj: Opat 2011, online

4.3.1.1.2 Analýza portfolia produktů

Tato část je zaměřena na portfolio firmy a jednotlivé značky. Nejprve se podíváme na velikost značek a jejich podíl na celkovém obratu. Data jsou z roku 2019, v současnosti však můžeme říci, že podíly jsou obdobné.

Graf 7 - Podíl jednotlivých značek na obratu firmy BEL Sýry Česko a.s.



Zdroj: interní data firmy, vlastní zpracování

Ačkoliv jsou podíly na obratu u hlavních značek poměrně vyrovnané, největší značkou firmy Bel Sýry Česko a.s. z obrátového hlediska je Veselá Kráva s téměř čtvrtinovým podílem (v rámci brandu Veselá Kráva počítáme i se sub brandem Sýr a Křup). Hned v závěsu následuje oblíbená česká značka Smetanito, která si u zákazníků vybuodovala již značnou míru tradice a hned za ní čerstvý sýr Gervais. Za zmínku stojí i mezinárodní segment sýrů holandského typu Leerdammer, silný brand v kategorii tvrdých sýrů.

4.3.1.2 Cena

Ceny jednotlivých výrobků jsou stanoveny na základě modelu, ve kterém jsou výchozím bodem náklady na daný produkt. V dalším kroku se přihlíží ke konkurenčním cenám. V neposlední řadě má na vliv ceny unikátnost a přidaná hodnota výrobku.

Konkrétní ceny jednotlivých výrobků se liší. Například nejoblíbenější tavený sýr Veselá Kráva Lahodná se v základním balení 120 g prodává v současné době za 36,90 Kč. Tavený sýr Smetanito za 37,90 Kč / 150 g balení a například 100 g balení originálního sýru Mini Babybel za 54,90 Kč.

4.3.1.3 Distribuce, odbytové cesty

Společnost Bel Sýry využívá především nepřímou formu distribuce, přičemž vzhledem k povaze produktů (potravinové výrobky) se jedná o intenzivní distribuční strategii.

Své výrobky dodává konečným spotřebitelům zejména přes velké potravinové řetězce jako jsou například Lidl, Tesco, Kaufland, Albert apod. Tito prostředníci tvoří přes 60 % celkové distribuce. Zbytek distribuce je řešen skrze tradiční trh, tj. maloobchodní prodejny.

K distribuci výrobků do těchto prodejen využívá společnost Bel Sýry spolupráce například s obchodně distribuční společností ACCOM Czech, jež patří mezi největší v ČR a má vybudovanou rozsáhlou síť spolupráce s nadnárodními i národními obchodními řetězci. (Accom, 2020)

Dalším poskytovatelem distribučních a logistických služeb pro Bel Sýry je společnost Alimpex Food.

Ačkoli se společnost snaží své výrobky inovovat a nabízet ve zdravějších verzích, čistě přírodní a bez přídavných látek, nemá v současné době pokrytou distribuci do specializovaných prodejen biopotravin apod.

4.3.1.4 Komunikační mix

Vybraná firma v rámci komunikační strategie používá strategii tahu (pull strategy), protože se zaměřuje na konečného spotřebitele a pomocí komunikačního mixu stimuluje poptávku. Protože firemní produkty jsou určeny široké veřejnosti téměř všech věkových kategorií, je zde využívána masová komunikace. Nejvíce finančních prostředků je investováno

do reklamy (TV, billboardy, tisk, rádia, promo akce apod.). Celkově propagace probíhá pro jednotlivé značky, nikdy ne na celou společnost BEL Sýry Česko a.s.

- **Reklama (62%)**

Hlavním prostředkem je TV reklama, tisk a podpora v online světě. Ačkoliv jsou televizní reklamy nesmírně nákladným nástrojem propagace, v této branži, když je třeba slovit masu lidí, velice účinná. Reklama emocionálně působí především na maminky dětí a rodiny. Líbivé barvy, znělky a například i logo Veselé krávy přitáhnou pozornost také dětí.

- **Podpora prodeje (29%)**

Velmi časté in-store aktivity upozorňující na různé výhodné akce, nové zdravější složení, rodinná balení, soutěže apod. Firma také využívá ochutnávek a maskotů na vybraných prodejnách v rámci podpory prodeje. Mnohdy slouží jako doprovodný nástroj k TV reklamě.

- **PR aktivity (9%)**

Nejaktivnější v České republice je ze skupiny BEL Veselá kráva, která svou propagací často cílí na rodiny s dětmi. Sponzoruje různé sportovní a další veřejné akce, kde jsou často přítomné právě cílové skupiny. Ve světě skupina BEL podporuje nesčetně programů a umělců, jako například ilustrátora Benjamin Rabier, který navrhl Veselou krávu. Hlavní akcionář také založil nadaci na podporu vyvážené stravy a ochranu životního prostředí.

4.3.1.4.1 Vyvážená podpora

V rámci marketingových aktivit využívá společnost jak nadlinkovou, tak i podlinkovou komunikaci.

Pomocí ATL komunikace se společnost snaží edukovat spotřebitele o svých produktech, případně o jeho inovacích, ať už se jedná o inovace týkající složení či pouze obalů. K tomu využívá TV kampaně i další digitální platformy - YouTube spoty, TikTok (dříve známé jako Musical.ly), Facebook, vlastní webové stránky, případně webové stránky jednotlivých řetězců.

Společnost také neopomíjí důležitost PR aktivit, a proto se lze o produktech dočíst i v odborných časopisech věnujících se stravování, kde se odborníci vyjadřují k chuti i složení výrobků.

Velká část marketingové komunikace je však soustředěna na BTL komunikaci a to především prostřednictvím in-store podpory prodeje. Cílem je dostat výrobky přímo ke konečnému spotřebiteli, zaujmout ho a přimět ke koupi. Nejčastější formou jsou ochutnávky, stojany a palety s výrobky či jiné reklamní poutače, popřípadě maskot, kterým je cíleno především na skupinu matek s dětmi. Během této in-store podpory prodeje je kladen důraz na perfektní vizualizaci a branding značky a taktéž umístění produktů v regálech i napříč prodejnou. Další formou podpory prodeje jsou různé soutěže o zajímavé ceny.

Obrázek 19 - Příklad in-store komunikace



Zdroj: Interní firemní zdroj

4.3.2 IFE matice

Silné stránky (Strengths):

- největší podíl na českém trhu mezi tavenými sýry
- dobrá pověst výrobků a image značek
- silná tradice (hlavně u Smetanito a Veselá kráva)
- poměrně vysoká loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli
- splňování mezinárodních standardů kvality (norma 9001/2000 apod.)
- velké výrobní kapacity
- inovace marketingové komunikace, zaměření se na více produktů z portfolia a nejen na Veselou krávu
- silná podpora prodeje a reklama v TV
- dlouhodobá spolupráce se silnými distributory (Alimpex apod.)
- mnoho obchodních zástupců a hustota jejich sítí
- v roce 2017 spuštěná celosvětová kampaň Bel Nutri + , která respektuje přírodní původ produktů a nutriční hodnoty
- od roku 2017 na Českém a Slovenském trhu jsou produkty Veselé krávy bez přidaných látek (karagenan, zahuš'ovadla z mořských řas apod.)

Slabé stránky (Weaknesses):

- nízká diverzifikace portfolia (společnost vyrábí výhradně sýry a většinu tržeb tvoří tavené sýry)
- poměrně nízké investice do vědy a výzkumu
- nižší podíl na trhu v některých regionech (Jižní Čechy apod., zde má prvenství konkurenční Madeta)
- mizivá nabídka tvrdých a čerstvých sýrů (v portfoliu je jen jedna značka Leerdammer, a ta se řadí mezi prémiové s vyšší cenou)

Tabulka 13 - IFE matice

Faktor	Váha	Hodnocení						Hodnota = váha * hodnocení
		-3	-2	-1	1	2	3	
Marketingový mix	1,00							
Tradice a zkušenost	0,15				1			0,15
Efektivita komunikace (TV, PP)	0,25					2		0,5
Tržní podíl a jeho vývoj	0,21					2		0,41
Tržní pozice podle krajů	0,17		-2					-0,34
Image značek	0,22					2		0,44
Produkt								
Kvalita složení produktů	0,25					2		0,5
Cenová politika	0,15					2		0,3
Diverzifikace portfolia	0,25		-2					- 0,5
Design produktů	0,12				1			0,12
Distribuce	0,23					2		0,46
Finance								
Ziskovost	0,25				1			0,25
Rentabilita	0,2					2		0,4
Likvidita	0,2				1			0,2
Celková finanční stabilita	0,15				1			0,15
Celkově hodnocení firmy								
Alokace výrobních závodů	0,1			-1				-0,1
Spolupráce s prodejními řetězci	0,22					2		0,46

Stabilita klíčových zaměstnanců	0,20					2		0,42
Efektivita stávající strategie	0,15					2		0,30
Přizpůsobení se trendům	0,17				1			0,18
Investice do vědy a výzkumu	0,16		-2					-0,32

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výhled na příští období

V této kapitole je znázorněný výhled na období příštích 5ti let. Soustředí se na pro formy účetních výkazů a klíčové ukazatele rentability.

Pro forma – Výkaz zisků a ztrát 2020 – 2024

Ve výkazu zisků a ztrát je vidět pozitivní vývoj tržeb a současně i rostoucí trend Výsledku hospodaření před zdaněním.

Tabulka 14 - Pro forma – Výkaz zisků a ztrát 2020 – 2024

FINANČNÍ PLÁN A VÝHLED (v celých tisících Kč)					
Výkaz zisků a ztrát	2020	2021	2022	2023	2024
Celkem tržby	1 312 166	1 352 895	1 394 888	1 438 184	1 482 824
Výkonová spotřeba	1 183 377	1 220 108	1 257 979	1 297 026	1 337 285
Osobní náklady	119 512	121 903	124 341	126 827	129 364
Úpravy hodnot v provozní činnosti	16 373	14 319	14 763	15 221	15 694
Ostatní provozní výnosy	63 536	64 425	64 425	64 425	64 425
Ostatní provozní náklady	4 071	4 071	4 071	4 071	4 071
Provozní výsledek hospodaření	52 372	54 361	55 521	56 743	58 031
Výnosové úroky	497	497	497	497	497
Nákladové úroky a podobné náklady	138	138	138	138	138
Ostatní finanční náklady	14 078	14 078	14 078	14 078	14 078
Ostatní finanční výnosy	-	-	-	-	-
Finanční výsledek hospodaření	- 13 719	- 13 719	- 13 719	- 13 719	- 13 719
Výsledek hospodaření před zdaněním	38 653	40 642	41 802	43 024	44 312
Daň z příjmů	7 344	7 722	7 942	8 175	8 419
Výsledek hospodaření po zdanění	31 309	32 920	33 859	34 850	35 893

Zdroj: vlastní zpracování

Pro forma – Rozvaha 2020 – 2024

V rozvaze se ukazuje poměrně vysoký přírůstek Výsledku hospodaření minulých let. Model nepočítá s velkými investicemi v příštích obdobích a tudíž rozpouštěním (přerozdělením) tohoto výsledku.

Tabulka 15 - Pro forma - Rozvaha 2020 - 2024

FINANČNÍ PLÁN A VÝHLED (v celých tisících Kč)					
Rozvaha	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva celkem	363 931	401 039	439 217	478 519	519 002
Stálá aktiva	90 474	93 282	96 177	99 162	102 240
Oběžná aktiva	271 602	305 902	341 184	377 500	414 905
Zásoby	49 048	50 570	52 140	53 758	55 427
Pohledávky	159 732	164 680	169 782	175 042	180 465
Dlouhodobé pohledávky	319	319	319	319	319
Krátkodobé pohledávky	159 413	164 361	169 463	174 723	180 146
Daňové pohledávky (zálohy na daň)	2 239	2 239	2 239	2 239	2 239
Finanční majetek - peníze	60 583	88 413	117 024	146 462	176 775
Časové rozlišení	1 856	1 856	1 856	1 856	1 856
Zdroje celkem	363 931	401 039	439 217	478 519	519 002
Vlastní zdroje	217 025	249 945	283 805	318 654	354 547
Cizí zdroje	146 906	151 094	155 412	159 864	164 454
VH z minulých let	33 716	65 025	97 945	131 805	166 654
ZISK (HV po zdanění)	31 309	32 920	33 859	34 850	35 893
Dlouhodobé závazky	456	456	456	456	456
Krátkodobé závazky	134 928	139 116	143 434	147 886	152 476

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj rentability na základě pro formy 2020 - 2024

Tabulka 16 - Vývoj rentability

	2020	2021	2022	2023	2024
ROA	10,7%	10,2%	9,5%	9,0%	8,6%
ROE	14,4%	13,2%	11,9%	10,9%	10,1%
ROS	2,39%	2,43%	2,43%	2,42%	2,42%

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA):

- Ve srovnání s předcházejícím rokem 2019 se ROA zvýší o cca 0,7pp.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE):

- Podle zpracované predikce se ROE zvýší o více než 1pp v příštích letech.

Rentabilita tržeb (ROS):

- ROS dosáhlo v roce 2019 výše 1,94%. V následujících letech se má navýšit o téměř 0,5pp.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

V páté kapitole se práce zaměřuje na zvážení a výběr vhodné marketingové strategie pro firmu Bel. Jsou zde také zmíněné možné ekonomické důsledky zvolené strategie.

5.1. Návrh marketingové strategie

Tato kapitola nejprve popisuje možné varianty strategií, následně je vybrána ta nejvhodnější a je blíže rozpracovaná včetně komunikační strategie, cenové strategie apod.

5.1.1 Zvažované strategie

1. Strategie - Udržitelnost:

Soustředit se na jedno z hlavních témat současnosti, a to na udržitelnost. Společnost již v dnešní době investuje celosvětově hodně prostředků do projektů CSR. Jedná se jak o vývoj v rámci materiálu - ekologicky méně náročné obaly, recyklovatelnost apod., tak o šetrnost k životnímu prostředí - GMO free výrobky (např. zvířata, od kterých získává společnost mléko na výrobu Leerdammeru, nejsou krmena geneticky upravenými krmivy apod.). Stále je však prostor pro inovace a větší zapojení do tohoto trendu.

2. Strategie - Vstup do nových kategorií:

Investovat do vývoje nových výrobních řad a značek nejen čistě mlékárenského charakteru a lépe tak diverzifikovat portfolio firmy. V současnosti většinou část portfolio tvoří tavené sýry, kde penetrace dosahuje maximální hranice a dá se říci, že trh je nasycený. Silná

stránka vedoucí pozice na trhu s tavenými sýry se tak stává vyčerpanou. Nicméně jak již bylo zmíněno, jedná se velmi nákladné plány a firma je řadí spíše do budoucího rozhodování.

3. Strategie - Inovace v rámci současného portfolia:

Udávat trendy v již zavedených kategoriích, ve kterých je společnost Bel jedním z lídrů. Např. inovací výrobku v portfoliu tavených sýrů a následnou edukací spotřebitelů vhodnou marketingovou strategií o přidané hodnotě novinky. Dalším velkým cílem firmy je neustále zvyšovat nutriční kvality produktů a to především v segmentu pro děti. Kritéria přírodního složení jsou prezentována v již probíhající kampani Bel Nutri +.

5.1.2 Ekonomické důsledky zvolené strategie

V této kapitole si vyhodnotíme pro a proti jednotlivých návrhů marketingových strategií z hlediska nákladové náročnosti. Cílem bude určit ekonomicky vhodnou strategii pro firmu Bel pro následující období.

1. Udržitelnost

- Vysoké náklady na výzkum a vývoj nových materiálů
- Vysoké náklady na uzpůsobení výrobních kapacit
- Detailní průzkum trhu současných i budoucích trendů sledovaného tématu
- Sjednocení skupiny pro společnou strategii a vizi a následnou realizaci na ostatních trzích

2. Vstup do nových kategorií

- Neznalost firmy prostředí jiných kategorií
- Již zavedená konkurence a značky
- Bariéry daného odvětví
- Spotřebitelský průzkum trhu
- Vysoké náklady na výzkum a vývoj nových výrobků
- Výstavba nových výrobních kapacit

3. Inovace v rámci současného portfolia

- Průzkum spotřebitelského chování a trendů
- Náklady na výzkum a vývoj nových receptur

- Přizpůsobení současných výrobních kapacit na nové receptury
- Edukace cílové skupiny vhodnou marketingovou kampaní
- Vyšší náklady na přírodní suroviny

Na základě vyhodnocení ekonomické náročnosti jednotlivých strategií jsme zvolili 3. variantu. Je zde potenciál pro nejnižší nákladovou náročnost a zároveň se jedná o firmě známý segment.

5.1.3 Strategické cíle

Cíle na relevantních trzích

Vhodným trhem pro zvolenou strategii je Česká Republika. Je součástí skupiny OEE v rámci firmy Bel a v inovacích portfolia v daném regionu má klíčovou roli.

Největší značkou z hlediska obratu a zároveň z hlediska povědomosti u spotřebitelů tavených sýrů je značka Veselá kráva. Cílem bude zvýšit podíl značky na trhu tavených sýrů. Vhodnými nástroji bude vývoj nové receptury, která bude mít pro spotřebitele významnou přidanou hodnotu a následně edukace spotřebitelů marketingovou kampaní. V minulosti přišla Veselá kráva již s revoluční recepturou, kdy místo sušeného mléka vyrábí tavený sýr z mléka čerstvého. Lidé jsou u této značky na inovace zvyklí a jsou ochotni za kvalitu zaplatit. V oddělení výzkum a vývoje v továrně se začne pracovat na receptuře, kde nahradí veškeré přídatné látky, které jsou negativně vnímané veřejností, přírodními látkami.

Cíle ekonomické – efekty

Udáváním trendu, že i tavený sýr může být zdravý a s přidanou hodnotou, Veselá kráva zlepší povědomí o kategorii. S vhodnou marketingovou kampaní edukuje spotřebitele a získá tak pozitivní vnímání spotřebitelů a s tím i nové zákazníky. Každoročně firma vkládá značné prostředky do podpory značky a komunikace přidané hodnoty novinky bude hlavním claimem v plánované podpoře.

Cílem je růst značky v obratu minimálně o 6% v průběhu následujícího roku a o 2% každým rokem ve čtyřech následujících letech.

Cíle majetkové, kapacitní a technické

Pro výzkum a vývoj nové receptury se využijí stávající kapacity továrny. Nutno však bude pravděpodobně zajistit nové dodavatele surovin. Kvůli změně receptury se upraví i stávající výrobní kapacity, aby vyhovovaly novému technologickému postupu.

Cíle personální, kvalifikace, motivace, stimulace, sociální péče

Klíčovým faktorem bude jak schopný vývojový tým nové receptury, logistika, tak i ambiciózní zaměstnanci v rámci komerčního oddělení - v marketingu i obchodu.

5.1.4 Zvolená strategie

Produktová strategie

Zvolená strategie se zaměřuje na značku Veselá kráva a inovaci současné receptury. Změní se tedy složení výrobku a určitě si tak zaslouží i nový obal, který bude komunikovat nové benefity produktu i s patřičným “claimem”. Claim na obalu bude zákazníky informovat o novém složení přírodního původu. Zásadním rozdílem je využití čistě přírodních látek v receptuře nové Veselé krávy. V současnosti je naprostá většina výrobků v kategorii tavených sýrů vyráběná ze sušeného mléka, s přidáním tavicích solí a dalších aditiv a konzervačních látek na chemické bázi. Cílem je nahrazení veškerých negativně vnímaných “éček” přírodními látkami (minerálními koncentráty), vyrábět tavený sýr z čerstvého mléka a 100% z přírodních látek. Trend současného spotřebitele nám říká, že se zákazníci čím dál tím více zajímají o složení a kvalitu potravin. Náš sýr jim přinese požadovanou přidanou hodnotu.

Obrázek 20 - Příklad komunikace zdravého složení výrobku



Zdroj: interní zdroj firmy

Cílová skupina

Primární - Matky s dětmi (Veselá kráva je velmi oblíbená u dětí, těží hlavně z image a tváře značky ztvárněnou červenou krávou)

Sekundární - Aktivní lidé, kteří se zajímají o to, co jedí. Nový benefit výrobku bude podtrhovat v současnosti čím dál důležitější trend - zdravý životní styl

Cenová strategie

Nová přidaná hodnota výrobku výrazně vyzdvihne jeho kvalitu a pozitivní vnímání spotřebitelů. Veselá kráva již nyní patří mezi prémiové značky v kategorii a má vyšší cenovou hladinu než výrobky konkurence. Nová receptura bude dosahovat vyšších nákladů a zároveň v souladu s firemními cíli, kdy se hledí nejen na nárůst obrátu ale i na marži, se zvedne doporučená cena výrobku (120g) z 36,90 na 38,90 Kč.

Komunikační strategie – cíle, akce a rozpočty

Veselá kráva má mezi spotřebiteli silnou rozpoznávací vlastnost. Z interních průzkumů vychází, že si zákazníci pod taveným sýrem představují nejčastěji právě náš brand. Nové receptuře se dopřeje silná podpora a to jak v ATL tak v BTL sféře, aby se zasáhla co největší masa a lidé se o benefitu výrobku dozvěděli. Celkový rozpočet na kampaně na celý rok bude 19 mil Kč. Financování zajistí přidělení budgetu z mateřské společnosti (z pozitivního hospodářského výsledku dané země).

Součástí kampaně bude v první řadě podpora v televizi. Bude probíhat ve 2 vlnách - primární cílovou skupinou jsou matky s dětmi, a proto zvolíme období ideální pro cílení na danou skupinu. Prvním obdobím je doba okolo dne dětí, druhým pak období “zpátky do školy” (srpen - září). Reklamní spot bude zaměřen na pozitivní emoce a radostně strávený rodinný čas a zároveň bude komunikovat přidanou hodnotu výrobku. Spoty poběží na stanicích Nova, Prima, Prima Family a to jak v prime time tak off time. Na televizní kampaň bude vyčleněno celkem 8 mil Kč.

Další částí podpory bude digitální komunikace. Využijeme jak krátkých reklamních spotů na Youtube, tak i influencerů a kampaní na TikToku, kam mohou děti sdílet zajímavá

videa a soutěžit o zajímavé ceny. Určitě si Veselá kráva zaslouží i podporu na Facebooku a dalších sociálních sítích. Celkové náklady i se soutěžemi v rámci online budou činit 4 mil Kč.

Velmi důležitým článkem bude i podpora v tisku, převážně v life-stylových časopisech ale i časopisech odborných. Cílem bude spojit se s předními českými odborníky v potravinářství a edukovat spotřebitele o pozitivních benefitech výrobku. Vyčleněné náklady budou do 1 mil Kč.

Veselá kráva však také musí být vidět v místě prodeje, a proto zbylou část budgetu využijeme na podporu v prostředí instore. Napříč trhem a řetězci budou realizovány různé tailor made aktivity, kdy zákazníci budou moci soutěžit o zajímavé ceny. Na prodejních bude k vidění spousta druhotných umístění (stojanů a palet s výrobky) a zároveň velké množství reklamních poutačů. Důležitou roli budou hrát i ochutnávky pro spotřebitele, kde je hostesky seznámí s novou recepturou a jejími benefity a zákazníci se budou moci přesvědčit o skvělé chuti. Součástí ochutnávky bude i dětmi oblíbený maskot značky.


Obrázek 21 - Vizuál brandingu na prodejně i s maskotem



Zdroj: Interní zdroj firmy

Timing marketingové kampaně

Obrázek 22 - Timing marketingové kampaně

Plán marketingové podpory	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
				Launch - NOVÁ RECEPTURA									
					Televizní reklama					Televizní reklama			
					Youtube, FB	TikTok				Youtube, FB	Youtube, FB		
					Tisk					Talot made aktivity (TMA)			
					TMA	Ochutnávky					TMA	TMA	Ochutnávky

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.4.1 Finanční cíle

Navrhovaná marketingová strategie přináší jednak náklady na marketingovou podporu, zároveň však i náklady spojené s výzkumem a vývojem nové receptury. Většinou část nám tak tvoří náklady na podporu.

V předchozích kapitolách byl určený cíl značky a to růst v obratu minimálně o 6% v průběhu následujícího roku a o 2% každým dalším rokem v následujících čtyřech letech.

6 ZÁVĚR

Společnost Bel Sýry Česko a.s. je jedničkou na trhu tavených sýrů a významným hráčem na předních příčkách z hlediska podílu značek i v dalších sýrových kategoriích. Jako příležitosti pro firmu v budoucnosti se určilo větší zaměření na udržitelnost, rozšíření portfolia firmy i o jiné než čistě sýrové, kategorie a zajištění růstu v již zavedených kategoriích.

Z vypracovaných analýz vyšla jako neoptimálnější varianta strategie pro nadcházející období inovace v rámci současného portfolia, udání trendu v kategorii tavených sýrů, čímž firma upevní svou pozici jedničky na trhu v daném segmentu. Společnost se nezaměří pouze na vývoj produktů, ale především svou energii bude vkládat do plošné edukace zájmových skupin o

složení tavených sýrů. Nutností bude změnit názor veřejnosti na tavené sýry a eliminovat negativní povědomí o jejich složení.

Další strategií, kterou bude BEL i nadále následovat je strategie udržitelnosti. Vývoj a využívání ekologických obalů, kladení nároků na bio krmení pro krávy, od kterých odebírají mléko pro své produkty apod. bude i nadále v zájmu celé BEL skupiny.

Z analýz dále vyplývá, že firma se potřebuje věnovat inovacím v rámci současného portfolia. V následujících letech, by měla mít firma dostatek finančních prostředků na investice do vědy a výzkumu a započít s inovací nových produktů. Je nutné se přizpůsobit se novým trendům ve stravování a zároveň požadavkům na cenu, proto by měly vzniknout produkty například s vyšším obsahem proteinu a nižším obsahem soli, aby tak bylo zacíleno na novou skupinu spotřebitelů - na sportovce a zájemce o zdravý životní styl. Zároveň největší komoditou v odvětví je kategorie tvrdých sýrů, o které by firma BEL v nejbližším období také ráda rozšířila své portfolio v ČR. Avšak v současné situaci jsou tuzemské výrobní linky přizpůsobené na výrobu tavených sýrů a dovážení tvrdých sýrů ze zahraničí zvyšuje jejich cenu.

Z doporučení vyplývá, že v nejbližším období by firma měla využít strategii inovace stávajícího portfolia, vhodnou značkou pro tuto strategii bude nejznámější tavený sýr v ČR - Veselá kráva. Součástí zvolené strategie je silná marketingová podpora napříč mnoha kanály (televizní reklama, online, tisk, podpora v místě prodeje apod.). Cíle společnosti jsou spojeny s dosažením návratnosti všech investovaných prostředků do zvolené strategie. Cíl značky je nárůst obrátu minimálně o 6% v průběhu následujícího roku a o 2% každým rokem v následujících čtyřech letech. Dosažení stanovených cílů se opírá a zavedení unikátní receptury na trhu tavených sýrů a silné marketingové podpory.

Cílem společnosti není jen dosáhnout návratnosti investovaných prostředků. Jedním z klíčových cílů je zhodnotit rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb. Na základě pro formy vyšlo, že rentabilita aktiv se zvýší o 0,7pp ve srovnání s předchozím rokem, rentabilita vlastního kapitálu pak vzroste o více než 1pp a rentabilita tržeb se v následujících letech zvýší o téměř 0,5pp.

Zmíněné výsledky analýz poskytují dobré předpoklady k dalšímu vývoji marketingových a komunikačních strategií a obecně pozitivnímu vývoji firmy BEL.

7 Použité zdroje informací

Bibliografické zdroje

BAČUVČÍK, Radim a kol. *Teorie a praxe v marketingové komunikaci*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-68-2.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 9788025103968.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 8024709392.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024702029.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRACÍK, Lukáš. *Vyznejte se: Co je výkaz zisku a ztrát?* [online]. Praha: Mešec, 2016 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/vyznejte-se-co-je-vykaz-zisku-a-ztrat/>.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. *Jak psát reklamní text*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4061-4.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložila Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ČERNÍKOVÁ, R.: Ohrožení ze strany nově vstupujících firem v odvětví mlékárenského průmyslu v ČR. In: *Firma a konkurenční prostředí*. Brno: PEF MZLU v Brně, 2003, s. 66 - 75. ISBN 80- 7157-695-6

Internetové zdroje

JADVIŠČÁK, Daniel. *Ukazatelé likvidity* [online]. 2011 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

OPAT, Ondřej. *Informační nástroje a jejich využití v řízení podniku* [online]. Praha: 2011 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/oidjt/Informacni_nastroje_a_jejich_vyuziti_v_rizeni_podniku.pdf

Peníze a úspory: Zdraví firmy si může podnikatel vyřešit sám. *PODNIKATEL*. Podnikatel.cz [online]. 2011-2013 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. Finance (Grada). ISBN 8024736470.

EFE matice (EFE Matrix) [online]. Praha: ManagementMania, 2015 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>.

Výkaz zisků a ztrát [online]. Praha: Finance v praxi, 2019 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-vysledovka-spolecnosti>.

BEL Sýry Česko a.s. - A behind the scenes look at the Bel saga. BEL Sýry Česko a.s. - home [online]. 2020 [cit. 29.01.2021]. Dostupné z: <https://belsyry.cz/group/company-history/>

Komoditní karta [online]. Praha: Eagri, 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/613295/Komoditni_karta_Mleko_leden_2019.pdf

BEL Sýry Česko, a.s. - Exkluzivní rozhovory - www.prumysldnes.cz. Zprávy z průmyslu - www.prumysldnes.cz [online]. 2020 [cit. 2021-03-15] Dostupné z: <https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/bel-syry-cesko-as-170909>

Celosvětová produkce mléka přesáhne miliardu tun - Agropress.cz. Agropress.cz [online]. 2021 Agropress.cz [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.agropress.cz/celosvetova-produkce-mleka-presahne-miliardu-tun/>

Evropská unie v českých souvislostech - EURACTIV.cz [online] 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. [cit. 31.03.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=429789>

48. Kolokvium – šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR – MF CR [online] 2019 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/48-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-36788>

Ekonomika – Makroekonomika ČR 2021, data, novinky - KURZY.cz [online] 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

Priznání k dani z příjmu právnických osob za rok 2020 - KURZY.cz [online] 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm>

Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2021 - KURZY.cz [online] 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Accom Czech. Accomholding [online] 2021 [cit. 2021-03-15]. <https://www.accom.cz/czech/>

+ ZDROJE DAT Z FIRMY BEL SÝRY ČESKO a.s.